

658.4092
SAT
2 21

**ANALISIS PENGARUH PERILAKU
KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR MOTIVASI
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN**
PT. Mekar Armada Jaya Kabupaten Magelang

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana – S2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

Nama : Drs. Heru Budi Santoso
NIM : C 4 A 098169

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP

**ANALISIS PENGARUH PERILAKU
KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR MOTIVASI
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN**

PT. Mekar Armada Jaya Kabupaten Magelang

TESIS

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana – S2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

**Nama : Drs. Heru Budi Santoso
NIM : C 4 A 098169**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2002**



SERTIFIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Drs. Heru Budi Santoso, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

7 Januari 2002

Drs. Heru Budi Santoso

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul

ANALISIS PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN

PT. Mekar Armada Jaya Kabupaten Magelang

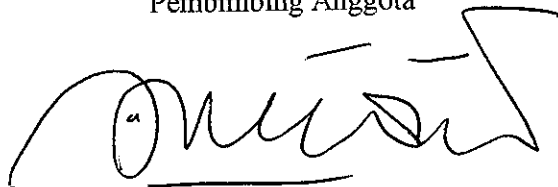
yang disusun oleh Drs. Heru Budi Santoso NIM C4A098169 telah
dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 7 Januari 2002 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



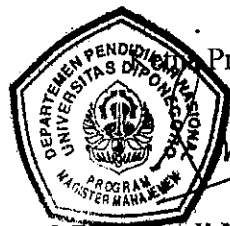
Drs. Mudji Rahardjo, S.U.

Pembimbing Anggota

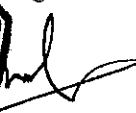


Dra. Amie Kusumawardani, M.Sc.

Semarang, 7 Januari 2002
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO :

*Harumnya bunga tak dapat melawan arah angin
Begitu pula harumnya kayu cendana, bunga tagara
dan melati. Tetapi harumnya kebajikan dapat
melawan arah angin, harumnya nama orang bijak
dapat menyebar ke segenap penjuru*

Dmpd. IV : II

ABSTRACT ✓

The purpose of this study is to analyse the influence of leadership behaviour and motivation factor on work performance in *PT. Mekar Armada Jaya Magelang*. Sample was drawn using proportional random sampling. Multiple regression was applied to analyse the data.

The finding shows that majority of the respondents are Junior High School graduates. As much as 53% of the respondents have been working in *PT. Mekar Armada Jaya Magelang* for 6 to 10 years. From manager's point of view, the work performance of 58% of the respondents are classified to be on an average, only 17% of the respondents has been assessed by their employer as below an average. On the other hand more than 64% of the respondents said that their leaders has democratic type leadership.

By using SPSS Ver.10, quantitative analysis was done. From hypothesis test it is discovered that leadership behaviour significantly influences work performance of employee in *PT. Mekar Armada Jaya Magelang*. Furthermore, motivation factor is found has influenced on employee' performance in that company. The major factors in motivation that has the biggest influence on work performance is self actualization.

ABSTRAKSI

Tujuan dari pada studi ini adalah untuk menganalisa pengaruh dari gaya kepemimpinan dan faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang. Atas dasar hipotesis tersebut dilaksanakan pengujian yang terlebih dahulu dibentuk model untuk menganalisa yaitu dengan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan SLTP. Mayoritas tingkat lama kerja karyawan antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 35% responden. Sedangkan dilihat dari sudut pandang manager, prestasi kerja responden sebesar 58% dinilai sedang. Hanya 17% dari responden yang telah diuji oleh pimpinannya dinilai kurang. Sebaliknya lebih dari 64% responden menyatakan bahwa atasannya memiliki perilaku kepemimpinan demokratik.

Pengolahan data analisis menggunakan program SPSS Ver.10. Dari penelitian disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT.Mekar Armada Jaya Magelang. Sedangkan faktor motivasi cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di perusahaan tersebut. Faktor penyumbang terbesar adalah kebutuhan aktualisasi diri.

DAFTAR ISI

	halaman
Halaman judul	i
Sertifikasi	ii
Pengesahan tesis	iii
Motto	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Daftar tabel	xi
Daftar gambar dan daftar lampiran	xii
Kata Pengantar	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah	1
I.2 Perumusan Masalah	10
I.3 Tujuan Penelitian	11
I.4 Manfaat Penelitian	11
I.5 Sistematika Penelitian	12
 BAB II TELAAH PUSTAKA	
II.1 Landasan Teori	14
II.1.1 Hakekat Kepemimpinan	14
II.1.2 Perilaku Kepemimpinan	19
II.1.2.1 Kepemimpinan Autokratik	21
II.1.2.2 Kepemimpinan Partisipatif atau Demokratik	22
II.1.2.3 Kepemimpinan Bebas Kendali (<i>free-rein</i>)	22

II.1.3	Motivasi Kerja	23
II.1.3.1	Ciri-ciri Motivasi	24
II.1.3.2	Teori-teori Pendukung Motivasi	25
II.1.3.2.1	Teori Kebutuhan Maslow	25
II.1.3.2.2	Teori Motivasi Herzberg	29
II.1.3.2.3	Teori Motivasi ERG Alderfer	30
II.1.3.2.4	Teori Motivasi Mc.Clelland	32
II.1.3.3	Faktor-faktor Motivasi	33
II.1.3.3.1	Upah / Gaji	33
II.1.3.3.2	Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja	34
II.1.3.3.3	Kebutuhan Sosial	35
II.1.3.3.4	Kebutuhan Penghargaan	36
II.1.3.3.5	Kebutuhan Aktualisasi Diri	37
II.1.4	Prestasi Kerja	38
II.1.4.1	Penilaian / Pengukuran Prestasi Kerja	40
II.1.4.2	Teknik Penilaian Prestasi Kerja	44
II.1.5	Hubungan Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan	45
II.2	Penelitian Terdahulu	46
II.3	Kerangka Pikir Teoritis	50
II.4	Hipotesis	50
II.5	Definisi Operasional Variabel	51
II.5.1	Variabel Prestasi Kerja	51
II.5.2	Variabel Gaya Kepemimpinan	51
II.5.3	Variabel Motivasi Kerja	52

BAB III METODE PENELITIAN

III.1	Jenis dan Sumber Data	54
III.2	Populasi dan Teknik Penentuan Sampel	54
III.3	Metode Pengumpulan Data	56

III.4	Uji Validitas dan Reliabilitas	57
III.4.1	Uji Validitas	57
III.4.2	Uji Reliabilitas	57
III.5	Teknik Analisis Data	58
III.5.1	Pengujian Regresi dengan SPSS Ver.10	63
III.5.2	Uji Regresi Secara Parsial (uji t)	66
III.5.3	Uji Evaluasi Ekonometri	68
III.5.4	Uji Multikolinieritas	69
III.5.5	Uji Heteroskedastisitas	70
III.5.6	Pengujian Autokorelasi	70

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

IV.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan	72
IV.2	Sistem Organisasi PT. Mekar Armada Jaya	74
IV.3	Usaha Kesejahteraan Masyarakat	76

BAB V ANALISIS DATA

V.1	Uji Validitas	80
V.2	Uji Reliabilitas	81
V.3	Responden Menurut Pendidikan	81
V.4	Jenis Kelamin dan Lama Kerja Responden	82
V.5	Tingkat Pendapatan	83
V.6	Penilaian Prestasi Kerja	84
V.7	Perilaku Kepemimpinan	85
V.8	Kebutuhan Fisiologis atau Kebutuhan Pokok	86
V.9	Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja	87
V.10	Kebutuhan Sosial	88
V.11	Kebutuhan Penghargaan	89
V.12	Kebutuhan Aktualisasi Diri	90
V.13	Uji Regresi Secara Simultan	91

V.14	Uji Regresi Secara Parsial (uji t)	92
V.14.1	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja	93
V.14.2	Pengaruh Kebutuhan Fisiologis	94
V.14.3	Pengaruh Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja	95
V.14.4	Pengaruh Kebutuhan Sosial	95
V.14.5	Pengaruh Kebutuhan Penghargaan	96
V.14.6	Pengaruh Aktualisasi Diri	96
V.15	Ekonometri	97
V.16	Uji Multikolinieritas	97
V.17	Uji Heteroskedastisitas	100
V.18	Uji Otokorelasi	101
V.19	Pembahasan	102
V.19.1	Faktor Perilaku Kepemimpinan	102
V.19.2	Faktor Kebutuhan Fisiologis	103
V.19.3	Faktor Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja	104
V.19.4	Faktor Kebutuhan Sosial	105
V.19.5	Faktor Kebutuhan Penghargaan	106
V.19.6	Faktor Kebutuhan Aktualisasi Diri	107

BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

VI.1	Kesimpulan	108
VI.2	Implikasi Manajerial	110

Daftar Pustaka

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran

DAFTAR TABEL

	halaman
1. Tabel II-1. Hierarki Kebutuhan Maslow	26
2. Tabel II-2. Herzerberg's Two Factor Theory	30
3. Tabel II-3. Kebutuhan Pokok Karyawan dalam Perusahaan	33
4. Tabel III-1. Klasifikasi Penentuan Sampel	55
5. Tabel IV-1. Realisasi Order Produksi	75
6. Tabel V-1. Tingkat Pendidikan Responden	81
7. Tabel V-2. Jenis Kelamin dan Lama Kerja	82
8. Tabel V-3. Tingkat Pendapatan	83
9. Tabel V-4. Nilai Prestasi Kerja Responden	84
10. Tabel V-5. Penilaian Perilaku atau Gaya Kepemimpinan	85
11. Tabel V-6. Penilaian Kebutuhan Fisiologis atau Kebutuhan Pokok	86
12. Tabel V-7. Penilaian Terhadap Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja	87
13. Tabel V-8. Kebutuhan Sosial	88
14. Tabel V-9. Kebutuhan Penghargaan	89
15. Tabel V-10. Kebutuhan Aktualisasi Diri	90
16. Tabel V-11. Estimasi Regresi Linier Ganda	94
17. Tabel V-12. Matrik Korelasi	99
18. Tabel V-13. Hasil Uji Glejser	100

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar II.1. Kerangka Pikir Teoritis	50
Gambar III.1. Kurva Uji F	66
Gambar III.2. Kurva Normalitas (uji t)	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 (Kuesioner Penelitian)
Lampiran 2 (Input Data)
Lampiran 3 (Analisis Data dengan SPSS Ver.10)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatnya serta karunianya, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro Semarang.

Selanjutnya saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Drs. Mudji Rahardjo, S.U. pembimbing utama dan Ibu Dra. Amie Kusumawardani, M.Sc. selaku pembimbing anggota dalam penyelesaian tesis ini serta kepada bapak dan ibu dosen pada Program Studi Magister Manajemen UNDIP.

Ucapan terima kasih selanjutnya saya sampaikan kepada jajaran direksi PT. Mekar Armada Jaya Magelang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengadakan penelitian di bidang Manajemen, khususnya kepada Bapak David Herman Jaya, Bapak Martin, Bapak Gunung, Bapak Harry, dan seluruh karyawan yang telah membantu saya dalam proses penyelesaian tesis ini, serta dosen penguji kami, yaitu :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo
2. Prof. Drs. Soehardjo
3. Drs. Sugeng Wahyudi, M.M.

Selanjutnya saya menyampaikan ucapan terima kasih atas doa restu keluarga saya, dan atas bantuan Fajar Komputer Banyumanik Semarang yang telah mendukung dan membantu terselesainya tesis saya ini.

Terakhir, ucapan terima kasih saya sampaikan kepada isteri saya tercinta Susilowati, S.Ag. Semoga semua bantuan dan dorongan yang diberikan kepada saya, Tuhanlah yang dapat memberi imbalannya.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan kemajuan teknologi, dengan kondisi era globalisasi, dimana batas antar negara satu dengan yang lain seolah tidak ada batasnya. Terkait dengan hal tersebut, kualitas sumber daya manusia yang makin meningkat merupakan tuntutan yang tidak dapat ditunda lagi, sebab dengan kondisi globalisasi yang menggambarkan kondisi persaingan antar kualitas sumber daya manusia. Mutu sumber daya manusia yang didasarkan pada dimensi pendidikan atau pelatihan dan ketrampilan angkatan kerja nasional sampai sekarang masih jauh ketinggalan. Sebagai dasar akan tuntutan yang telah digariskan dalam Undang – Undang Dasar 1945 tujuan negara Indonesia antara lain adalah meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan titik tolak GBHN 1993 disebutkan bahwa kebijaksanaan pembangunan Indonesia tetap bertumpu pada Trilogi pembangunan, yang pada intinya bertujuan untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan manusia Indonesia yang sekaligus menjadi obyek dan subyek pembangunan yang berkesinambungan.

Seperti halnya dalam kaitannya dengan pendayagunaan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi seperti dalam perusahaan, tujuan utamanya adalah untuk mencapai tujuan tunggal memaksimalkan nilai perusahaan. Orientasi ini kadang menunjukkan perhatian kita dalam lingkungan perusahaan adalah

terletak pada sisi perusahaan saja. Perhatian demikian seharusnya mulai diseimbangkan, termasuk dalam perhatian terhadap sumber daya manusia atau karyawan yang dimilikinya. Perhatian terhadap karyawan bukan berarti hanya berorientasi pada bagaimana pelayanan suatu perusahaan yang diberikan kepada karyawan selaku tenaga kerja, namun demikian orientasi pada kepuasan karyawan perlu mendapat perhatian yang seksama.

Jika kita kaji sebenarnya sumber daya manusia merupakan aset dalam perusahaan yang memiliki nilai tinggi dan perlu mendapatkan perhatian. Arti penting dari sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam organisasi. Sumber daya manusia memberikan ide – ide kreatif, tenaga kerja sekarang dan menghasilkan barang – barang dan jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk – produk, menghasilkan sumber – sumber daya potensial dan menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang efektif dan efisien mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai permasalahan terkait dalam fokus manajemen sumber daya manusia dalam perkembangan sumber daya manusia kebanyakan akan terkonsentrasi pada nilai produktifitasnya, kususnya sehubungan dengan bagaimana sebuah perusahaan mampu meningkatkan potensi sumber daya manusianya. Peralihan atau pergeseran nilai terhadap sumber daya manusia sebagai pekerja menjadi manusia yang seutuhnya, yang menggambarkan bahwa manusia adalah juga sebagai produsen, makhluk pembuat alat. sebagai makhluk

pembuat alat, kerja bukanlah sesuatu yang bersifat beban atau disutility tetapi merupakan sumber harga diri, percaya diri, sumber kepuasan, dan diatas itu semua sebagai amal sang pencipta. Sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam perusahaan yang dijadikan salah satu alat prioritas titik pengembangan. Sumber daya manusia adalah manusia yang memiliki ketrampilan potensi dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia berupaya untuk meningkatkan kemampuan seseorang agar dapat berfungsi dengan baik dalam suatu sistem organisasi .

Keunggulan bersaing dengan membentuk karyawan yang bermotivasi kerja dan mempunyai produktifitas tinggi sulit ditembus oleh perusahaan lain karena sikap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, karena strategi manajemen sumber daya manusia yang ditegakkan oleh perusahaan tersebut belum tentu dapat diterapkan untuk perusahaan lain. Dalam upaya peningkatan produktivitas keterkaitan dalam nilai pribadi sebagai sumber daya manusia akan memberikan nilai tersendiri disamping perubahan nilai yang terjadi di dalam masyarakat sehubungan dengan bagaimana nilai sumber daya manusia dikaitkan dengan nilai investasi jangka panjang. Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian yang seksama termasuk diantaranya adalah bagaimana perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja yang sekaligus mampu menjadi motivator untuk mengupayakan peningkatan kinerja perusahaan.

Berbagai permasalahan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan dengan cara penyelesaiannya, dan praktek sumber daya manusia yang sehat dan dapat memotivasi anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan

dengan baik bakal membuahkan peningkatan kemampuan sebuah organisasi. Persoalan – persoalan yang menyangkut ketersediaan tenaga berbakat dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis yang direncanakan, kualitas tenaga kerja dan pengendalian biaya yang sangat besar diartikan sebagai pengelolaan, sejumlah tenaga kerja yang sangat berbakat, persoalan itu akan memunculkan praktek manajemen sumber daya manusia yang membawa dimensi baru pada pekerjaan fungsi personalia pada perusahaan. Sehubungan dengan penilaian mengenai sumber daya manusia dimana hubungan antar personil didalam organisasi sangatlah berpengaruh terhadap suasana kerja yang akan memberikan dampak pada kinerja atau performance dari karyawan yang bersangkutan. Bagaimana suatu lingkungan kerja dapat menjadi motivator kerja karyawan adalah merupakan hal yang perlu mendapat kajian yang mendasar oleh manajemen.

Suatu sifat pribadi seorang pimpinan secara seksama sebenarnya akan berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang dikehendaki, seperti halnya terhadap orientasi karyawan tersebut pada pekerjaan yang dia miliki. Suatu sifat dan gaya seorang pimpinan atau manajer dalam perusahaan sebenarnya merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Bagaimana karakteristik perilaku dari seorang atasan atau gaya pemimpin yang baik dapat menjadi atau berpengaruh terhadap prestasi karyawan, hal ini perlu mendapatkan perhatian dari manajemen sehubungan dalam upaya meningkatkan performance karyawan dan produktivitas tenaga kerja yang dimilikinya. Sebagai gambaran tersebut tercermin sebuah nilai tugas yang melatar belakangi yang menjadikan pentingnya sebuah kepemimpinan dalam suatu organisasi, penggambaran tersebut

menunjukkan pengaruh yang kuat dari fungsi manajemen dalam memberikan pengaruh dari pemimpin kepada bawahannya. Suatu fungsi ini terkait dengan proses pemotivasian diri karyawan dalam mencapai tujuan bersama suatu organisasi. Suatu gaya dari perilaku ataupun tipe dari seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap target yang akan dicapai suatu perusahaan, kadang permasalahan tersebut kelihatan sepele, tapi perhatian akan kondisi demikian sebenarnya sangat penting dan sangat mendasar sekali dalam perusahaan. Karena didalamnya akan saling terkait dengan proses lanjutan yang akan dikehendaknya. Suatu pemotivasian sebenarnya digambarkan disini bagaimana pemimpin mampu mengambil suatu inisiatif bagi karyawan agar lebih berdaya guna dan berhasil guna bagi perusahaan atau organisasi pada umumnya dan tujuan karyawan pada khususnya. Pemanfaatan tujuan khusus demikian, yang muncul dari diri karyawan, seorang pemimpin harus mampu membaca dan menterjemahkan sehingga menjadi proses pemotivasian diri karyawan yang akan terakumulasi dalam pencapaian tujuan bersama organisasi atau perusahaan.

Pendekatan upaya penilaian karyawan dari prestasi kerja sebagai upaya pendekatan personel terhadap karyawan perlu mendapat perhatian yang serius seperti dikemukakan diatas, bahwa sumber daya manusia adalah juga sebagai produsen sebagai pembuat alat dan pemenuhan akan kebutuhan pribadi karyawan. Penilaian prestasi kerja diupayakan menjadi sumber pokok dalam memotivasi diri karyawan terhadap tingkat yang diharapkan pada produktivitas perusahaan, hal ini berkaitan dengan kinerja.

Perhatian terhadap sumber daya manusia dalam kaitannya dengan upaya peningkatan prestasi yang akan menunjukkan peningkatan pula pada kinerja yang sekaligus akan memperbaiki produktivitas karyawan perlu mendapat perhatian yang seksama. Pembahasan sebenarnya bukan hanya bertumpu terhadap pengaruh penilaian prestasi karyawan dengan kinerja yang akan dihasilkan, tapi sebenarnya perlu dilihat bagaimana karyawan tersebut dapat termotivasi sistim penilaian prestasi kerja yang ada. Dalam penelitian ini yang menjadi pembahasan dan perlu mendapatkan perhatian adalah penilaian prestasi kerja pada kinerja yang dihasilkan sudah sesuai atau masih perlu mendapatkan perubahan. Adanya penilaian terhadap prestasi kerja karyawan tujuan utama adalah untuk memberikan rangsangan terhadap karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja yang sekaligus diharapkan meningkatkan produktivitasnya.

Motivasi sebenarnya merupakan dorongan, yang di dalam suatu perusahaan adalah merupakan upaya pemberian rangsangan untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Organisasi sebagai sistim terbuka merupakan wadah bagi individu – individu dalam melakukan aktivitasnya demi tercapainya tujuan bersama. Berarti suatu perilaku yang ditunjukkan oleh individu ataupun organisasi disebabkan karena adanya dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Agar suatu pencapaian tujuan tersebut berhasil, baik secara individu ataupun kelompok perlu adanya dorongan yang merupakan motivasi dan merupakan kebutuhan – kebutuhan yang timbul. Sehingga usaha dalam pencapaian tujuan tersebut dapat merupakan suatu motivasi yang secara bersamaan menjadi dorongan yang sekaligus merupakan tujuan baik dalam

organisasi ataupun perusahaan dan individu atau karyawan. Yang perlu mendapatkan perhatian dalam kaitanya dengan motivasi tersebut adalah bagaimana menimbulkan motivasi untuk mencapai suatu tujuan bersama tersebut sekaligus merupakan pemenuhan akan kebutuhan sendiri.

Timbulnya motivasi dalam diri karyawan sebenarnya adalah berbeda – beda antara satu dengan yang lainnya, baik sisi kekuatan maupun motif yang timbul. Adanya motif tersebut pun juga berbeda – beda kondisinya, akan hal ini kita perlu mengkaji akan adanya perbedaan latar belakang terhadap motif akan timbulnya motivasi dan nilai besarnya motivasi tersebut. Perubahan kekuatan motive tersebut dilatar belakangi adanya kebutuhan dari tipe atau jenis kebutuhan dimana mereka berada. Motif – motif tersebut kadang merupakan aktivitas yang berulang, yang dipengaruhi oleh lingkungan diluar individu tersebut, seperti adanya dorongan dari atasan. Kekuatan akan kebutuhan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *Expectancy* (harapan) dan *availability* (ketersediaannya). Harapan akan berpengaruh pada motive sedangkan ketersediaannya akan berpengaruh pada persepsi tujuan .

Sebagai faktor penting yang perlu mendapat kajian dalam penelitian ini meliputi tingkat prestasi kerja karyawan dalam hubungannya dengan motivasi yang merupakan bentuk imbalan dari hubungan balik antara karyawan dan perusahaan yang bertujuan untuk mendorong atau merangsang karyawan bekerja lebih baik. Perusahaan akan lebih baik jika memberikan hak – hak karyawan karena karyawan akan merasa lebih diperhatikan dengan pemberian prestasi baik berupa materi maupun immateri.

Perilaku ataupun gaya kepemimpinan perlu dipandang sebagai faktor tersendiri dari program motivasi karena perilaku atau gaya kepemimpinan sebenarnya akan berpengaruh secara langsung terhadap suasana maupun juga situasi kerja dalam arah pencapaian tujuan perusahaan, dan perilaku kepemimpinan cenderung dipengaruhi oleh pribadi pemimpin ataupun cara bagaimana seorang pemimpin mengambil suatu kebijakan yang terkait dengan tujuan perusahaan untuk di implementasikan pada karyawan, sedangkan program motivasi merupakan kebijakan perusahaan yang muncul melalui proses pengambilan keputusan manajemen sebagai wakil dari perusahaan.

Seperti halnya yang dilakukan oleh PT Mekar Armada Jaya yang berusaha memberikan perhatiannya terhadap karyawan yang dimilikinya dalam usaha mewujudkan kesejahteraan karyawan disamping upah dan gaji serta jaminan sosial lainnya, sebagai upaya memberikan dorongan bagi karyawannya untuk mencapai target atau tujuan bersama perusahaan. Upaya – upaya yang dilakukan meliputi memberikan Bonus dari hasil penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi dilakukan dalam kurun waktu enam bulan, dan besarnya nilai prestasi akan berpengaruh terhadap besarnya bonus yang akan karyawan terima. Penilaian disini memasukkan unsur kinerja karyawan yaitu absensi, selain itu yang mendasari dalam pengaruhnya terhadap penilaian prestasi adalah penilaian terhadap diri karyawan seperti penguasaan terhadap pekerjaan, kemampuan kerja atau pemahaman kerja maupun penguasaan pengetahuan yang lainnya disamping memberikan rancangan peluang pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian prestasi kerja pada karyawan di lingkungan PT Mekar

Armada Jaya akan memberikan dorongan untuk pengembangan ke arah peningkatan kemampuan dan pengembangan diri kearah yang lebih maju yang akan meningkatkan kinerja, yang sekaligus sebagai pendorong karyawan untuk tetap memiliki performance yang baik dalam lingkungan pekerjaannya. Kondisi Sosial karyawan yang tergambarkan dari kondisi masyarakat Magelang yang tercerminkan dari kondisi geografisnya yang berbeda antara satu bagian dengan bagian lain akan membawa pengaruh atau dampak terhadap prestasi kerja karyawan tersebut, hal ini tidak dapat kita tinggalkan begitu saja, sebagai gambarannya daerah Magelang untuk bagian pelosok, dimungkinkan akan memiliki pengaruh terhadap motivasi yang berbeda terhadap pekerjaan yang sekarang dimilikinya. Dari lingkungan keluarga sebagai tinjauan akan kondisi keluarga dalam arti apakah dalam keluarga tersebut suami maupun istri memiliki pekerjaan yang tetap, dan bagaimana dorongan keluarga tersebut terhadap pekerjaan yang diperoleh saat sekarang merupakan faktor penting untuk mendapat kajian, hal ini sebenarnya terkait dengan kondisi sosial masyarakat Magelang. Kondisi sosial tentunya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dan perlu mendapat perhatian guna meningkatkan performance karyawan yang sekaligus menjadikan pendorong untuk meningkatkan produktivitasnya. Faktor pendidikan juga tidak mudah kita tinggalkan, begitu saja, karena dengan pendidikan dimungkinkan akan memiliki motivasi yang berbeda terhadap prestasi kerjanya, selain dengan pendidikan akan dimungkinkan pula tingkat kebutuhannya yang berbeda.

Dalam pembahasan akan berintikan pada hubungan antara faktor motivasi dalam hierarki kebutuhan menurut Maslow terhadap prestasi kerja yang sekaligus merupakan penggambaran produktivitas. Kaitan dari tingkatan kebutuhan dalam hirarki kebutuhan Maslow akan menggambarkan bagaimanakah dan berada dimanakah tingkat kebutuhan karyawan tersebut yang dimungkinkan akan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan atas kondisi di atas maka perumusan masalah yang akan diungkapkan meliputi :

1. Seberapa besar perilaku / gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang?
2. Seberapa besar pengaruh faktor motivasi perusahaan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisa pengaruh faktor perilaku pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang.
2. Untuk menganalisis pengaruh faktor motivasi perusahaan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan

penghargaan dan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan, memberikan masukan bagi pihak – pihak terkait, sehingga dapat membantu dalam membuat kebijaksanaan sehubungan dengan pemotivasian karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi penelitian serupa di daerah lain.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih memperjelas mengenai faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja.

I.5 Sistematika Penulisan

Makalah ini terdiri dari lima bab. Bab I Pendahuluan berisi latar belakang masalah yang mendasari mengapa penelitian ini layak untuk dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang ada dalam perumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja, terkait dengan faktor motivasi dari hirarki tingkat kebutuhan Maslow, disamping tempat atau lokasi kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian serupa di daerah lain dan setidaknya sebagai acuan penelitian lanjutan atau pengembangannya.

Bab II, Telaah Pustaka, berisikan tentang referensi hasil penelitian terdahulu tentang faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam bab ini

terdapat beberapa teori tentang perilaku kepemimpinan, faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan. Teori-teori ini berfungsi sebagai dasar pembuatan hipotesis penelitian, hipotesis yang akan menjadi pembahasan dalam penelitian meliputi faktor perilaku kepemimpinan, dan faktor motivasi, faktor lokasi kerja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan,. Bab ini juga berisikan tentang identifikasi variabel, definisi operasional variabel.

Bab III membahas masalah Metodologi Penelitian, penelitian alat analisis regresi berganda, dengan uji terhadap masing – masing variabel dengan menggunakan uji t, dan untuk totalitas digunakan uji F. Dalam pemenuhan sifat uji data yang digunakan asumsi bahwa data tidak bias dan dapat memenuhi persyaratan uji statistik dan ekonometrik, dalam bab ini dibahas pula jenis data yang digunakan dan teknik pengambilan sampel, dan kepustakaan sebagai data pendukung. Alat analisisnya menggunakan program SPSS ver. 10

Bab IV, menguraikan tentang gambaran umum perusahaan terutama terkait dengan sejarah, dan terfokus pada pemberian kesejahteraan karyawan yang dapat menggambarkan bagaimana kondisi perusahaan dalam memperhatikan kebutuhan karyawan dalam peningkatan prestasi kerja karyawan..

Bab V, membahas mengenai alat bantu analisis data. Pembahasan mengenai masing – masing variabel dan analisis serta pembuktian, yang selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap hasil pengujiannya terkait dengan seluruh variabel maupun non variabel.

Bab VI Kesimpulan dan Implikasi, berisikan tentang simpulan hasil penelitian dan implikasinya dalam lingkungan perusahaan maupun kondisi karyawan dan masyarakat.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

II.1 Landasan Teori

Sehubungan dengan masalah sumber daya manusia yang semakin marak di perbincangkan dalam lingkungan suatu organisasi, menimbulkan banyak keaneka ragaman pendapat tentang masalah tersebut. Dalam penelitian ini dapat dilihat beberapa pendapat yang membicarakan tentang sumber daya manusia, yang ada kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan karyawan dalam kaitannya dengan prestasi karyawan sehubungan dengan produktivitasnya. Bagaimana peningkatan mutu kehidupan secara kualitatif relatif menuntut perbaikan terus menerus, dan bagi perusahaan sumber daya manusia itu menciptakan keuntungan yang berkelanjutan. Pokok bahasan terpenting terkait dengan pemotivasian diri karyawan.

II.1.1 Hakekat Kepemimpinan

Di dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen merupakan proses yang memiliki fungsi-fungsi tertentu, meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Secara tersendiri manajemen merupakan proses kerjasama dengan dan melalui orang – orang dan sekelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dari fungsi perencanaan dan pengorganisasian, kepemimpinan dalam pembahasan ini berada dalam fungsi pemotivasian.

Pandangan ini sesuai dengan pendapat Sukanto Reksohadiprojo dan T.

Hani Handoko (1991 : 285) sebagai berikut :

Sebutan pemimpin atau manajer tak perlu dicampuradukan, sebab kepemimpinan (*leadership*) adalah bagian tersendiri dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, komunikasi, dan pengendalian. Termasuk dalam fungsi-fungsi itu adalah memimpin dan mengarahkan.

Pandangan tersebut berbeda dengan pandangan Hersey dan Blanchart (1995 : 4) mengenai konsep manajemen dan kepemimpinan sebagai berikut:

Menurut esensinya konsep kepemimpinan lebih luas dari konsep manajemen. Manajemen dipandang sebagai jenis khusus kepemimpinan di mana yang terpenting adalah pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan pokok kedua konsep itu terletak pada istilah organisasi. Kepemimpinan terjadi pada setiap saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang apapun alasannya. Hal itu boleh jadi demi tujuannya sendiri atau tujuan orang lain, tujuan itu mungkin sejalan atau tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua pendapat tersebut yaitu bahwa dalam lingkup yang lebih sempit atau organisasi kepemimpinan sebagai bagian dari proses manajemen dalam mencapai tujuan. Sedangkan dalam lingkup yang lebih luas manajemen merupakan bagian dari kepemimpinan. Artinya kepemimpinan tidak mutlak memerankan semua fungsi manajemen, tetapi sifat dan tujuan ataupun fokus dari kepemimpinan adalah bagaimana seseorang sebagai pemimpin dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang lainnya. Dalam kajiannya penulis memfokuskan pada fungsi kepemimpinan dalam proses memotivasi, seperti telah dikemukakan sebelumnya mengenai peran kepemimpinan dalam motivasi. Bagian terpenting dalam hal ini terkait dengan bagaimana seorang pemimpin dapat dan mampu mengarahkan bawahannya dalam mencapai suatu tujuan atau goal yang ditargetkan untuk dicapai.

Kondisi demikian sebenarnya termuat suatu masalah yang besar, artinya seseorang akan memiliki suatu tujuan sendiri – sendiri. seperti halnya juga suatu organisasi akan memiliki suatu tujuan pula, fungsi kepemimpinan disini penting dalam hal menyatukan suatu tujuan agar dapat dicapai tujuan secara bersama. Dalam hal ini diperlukan adanya seorang pemimpin yang efektif. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan kepada semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi dapat diungkapkan sebagai berikut:

Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatasi atau membujuk orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan. (Davis, et al. 1992 : 152).

Seperti halnya pendapat yang dikemukakan Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1991 : 286) sebagai berikut :

Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak efektif) sampai pemimpin cepat bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial menjadi suatu kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu sesuatu organisasi dan anggota-anggotanya.

Arti penting kepemimpinan tercermin sebagai suatu fungsi pengendali organisasi, yang memiliki nilai potensial baik secara individu maupun organisasi dalam pencapaian tujuan. Arah yang menjadi bagian pembahasan disini termuat peran dari fungsi seorang pemimpin itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin mampu menetapkan dan memanfaatkan segala bentuk fungsi atau sistim menjadi suatu sistem dalam pencapaian suatu tujuan. Dalam fungsinya seorang pemimpin

memiliki peran yang sangat potensial dalam hal ini usaha penciptaanya bagaimana agar suatu organisasi yang terdiri dari satuan-satuan kecil dapat disatukan secara bersama untuk mencapai tujuan bersama suatu organisasi ataupun perusahaan. Berarti hal penting disini bagaiman seorang pemimpin mampu menimbulkan motivasi bagi pekerja ataupun bawahannya untuk menjalankan suatu usaha untuk mencapai target ataupun tujuan yang diharapkan. Peran tersebut tidak begitu sempit bagaimana mengorganisasi untuk menjalankan agar dapat mencapai suatu target, tapi kondisi yang lebih penting, yang saat sekarang lebih dominan diperlukan adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menciptakan kondisi agar kreativitas dapat timbul sehingga gambaran ide untuk pengembangan ke arah yang lebih mapan dan baik akan terbaca dan muncul ke permukaan.

Sebagai seorang pemimpin kondisi pengaruh dari lingkungan luar ataupun kondisi dari dalam dirinya sendiri akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap suatu kepemimpinan, sehingga diperlukan pengetahuan dari manajer atau pemimpin untuk lebih memahami lingkungan yang dia pimpin. Segala bentuk lingkungan yang berbeda akan memiliki kondisi yang berbeda pula dan penerapan sisitim kepemimpinanpun akan memiliki hasil yang berbeda pula . Sehingga seorang manajer dalam mempengaruhi, mengarahkan bawahannya perlu menggunakan cara, perilaku atau gaya yang berbeda-beda.

Bagaimanakah gaya kepemimpinan dapat menimbulkan suatu hasil yang berbeda dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan (*style leadership*), merupakan salah satu cara bagaimana seorang pemimpin (manajer) menjalankan tugasnya. Pendekatan dalam memahami gaya kepemimpinan secara

khas dilihat dari sudut pandang atau persepsi bawahannya, yaitu bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya, seperti dikatakan oleh Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, "Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya." Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan teknik atau cara memotivasi bawahan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak tepat menghasilkan perilaku pemimpin yang tidak efektif dalam mempengaruhi bawahannya. "Secara relatif gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga, yaitu; *otokratis*, *demokratis* atau *partisipatif*, dan *laissez-fair*. (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko ; 1991 : 296).

Pengaruh intern seperti kepribadian pemimpin, situasional, serta persepsi dari para bawahan terhadap pimpinannya akan berpengaruh terhadap perilaku ataupun gaya kepemimpinan. Sebagaimana didefinisikan oleh Hersey dan Blanchart (1995 : 150) berikut ini:

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Berarti berdasarkan definisi di atas menunjukkan bahwa, terbentuknya gaya kepemimpinan seorang manajer merupakan suatu proses dan interaksi dengan lingkungan dan bawahan. Hersey dan Blanchart menyatakan gaya

kepemimpinan seorang manajer terbentuk dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan, sedangkan Tannenbaum dan Schmidt menyatakan bahwa paling sedikit terdapat 4 faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer yaitu: sistem nilai manajer, rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi terhadap bawahan, dan perasaan aman dalam situasi tertentu.

II.1.2 Perilaku Kepemimpinan

Berangkat dari pola pemimpin secara keseluruhan, dalam kaitannya dengan motivasi yang akan ditimbulkan seorang pemimpin terhadap bawahannya dipengaruhi dari situasi bagaimana seorang pemimpin tersebut berangkat, meskipun gaya kepemimpinan secara khas diterapkan dengan kombinasi tertentu, terdapat dasar yang menjadi asumsi teoritis terbentuknya gaya kepemimpinan pada setiap pemimpin, yaitu teori X dan teori Y.

Teori X dan teori Y dikemukakan oleh Douglas McGregor tahun 1957 yang dikutip oleh Davis dan Newstrom (1992 : 162) berpendapat sebagai berikut:

“Tindakan manajemen umumnya secara langsung mengalir dari apapun teori perilaku manusia yang dianut para manajer. Alasannya adalah bahwa *filsafat manajemen mengendalikan praktek*. Praktek kepegawaian manajemen, pengambilan keputusan, praktek operasional, bahkan desain organisasi mengalir dari asumsi tentang perilaku manusia. Asumsi tersebut boleh jadi lebih tersirat daripada tersurat, tetapi hal itu dapat disimpulkan dari pengamatan yang dilakukan manajer.”

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, perilaku atau gaya manajer dipengaruhi oleh asumsinya terhadap perilaku manusia (karyawan). Teori X didasarkan pada perangkat asumsi tentang orang-orang yang memiliki sifat tidak

mempunyai inisiatif, pemalas, kurang bertanggung jawab, motivasinya uang dan sebagainya. McGregor menyatakan:

Orang-orang pada umumnya tidak suka bekerja keras dan akan menghindarinya apabila mungkin. Mereka berusaha melakukan tindakan pembatasan kerja, dan akan menghindari tanggung jawab sedapat mungkin. Mereka relatif berorientasi pada diri sendiri dan tidak peduli dengan kebutuhan organisasi. Imbalan yang umum diberikan oleh organisasi pada umumnya tidak mampu untuk mengatasi ketidaksukaannya untuk bekerja, jadi satu-satunya cara untuk menjamin adanya prestasi kerja pegawai adalah dengan memaksa, mengendalikan, dan mengancam mereka. (Davis, et al. 1992 : 162).

Manajer yang menggunakan asumsi seperti tersebut dalam memandang pegawainya berarti manajer tersebut menerapkan Teori X. Sedang Teori Y menyiratkan pendekatan yang lebih manusiawi dan supportif terhadap orang-orang. Di dalam Teori Y, McGregor berasumsi:

Pada dasarnya orang-orang tidak berpembawaan malas. Penampilan yang menghasilkan orang seperti itu merupakan hasil pengalaman mereka dengan organisasi, tetapi apabila pimpinan dapat menyediakan lingkungan yang sesuai untuk menyalurkan potensi mereka, maka bekerja pada dasarnya sama dengan bermain atau istirahat bagi mereka. Mereka akan mengarahkan diri sendiri untuk mencapai tujuan apabila mereka terikat dengan tujuan tersebut. Peran pimpinan adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam pekerjaan. (Davis, et. al. 1992 : 162).

Dalam kaitan bentuk gaya kepemimpinan dalam upaya memotivasi bawahan dengan Teori X dan Teori Y, tipe pemimpin dibedakan menjadi kepemimpinan yang positif (*positive leadership*) dan pemimpin yang negatif (*negative leadership*). Apabila seorang pemimpin menekankan imbalan ekonomik atau sebaliknya pemimpin menggunakan kepemimpinan yang positif. Perkembangan pada diri pegawai seperti pendidikan, pengalaman, dan perubahan lingkungan perekonomian masyarakat seperti meningkatnya standar hidup, telah

mendorong kepuasan pegawai lebih tergantung pada kepemimpinan yang positif. Apabila penekanan lebih diletakkan pada hukuman dengan tanpa melihat kondisi latar belakangnya, berarti pemimpin menerapkan kepemimpinan yang negatif.

Davis dan Newstrom (1992 : 164) berpendapat :

Terdapat kontinum gaya kepemimpinan, yang beranjak dari pemimpin yang sangat positif sampai yang sangat negatif. Hampir setiap manajer menerapkan gaya itu pada kontinum setiap hari, tetapi gaya yang dominan menentukan suasana kelompok. Gaya berkaitan dengan model organisasi. Model autokratik cenderung menghasilkan gaya yang negatif, model kustodial agak condong ke positif, dan model supportif atau kolegial jelas positif. Kepemimpinan yang positif pada umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan yang positif atau negatif lebih bersifat situasional, artinya gaya kepemimpinan dinilai positif atau negatif tergantung dari situasi (bawahan, iklim kerja, dan jenis pekerjaan). Keller dan Szilagyi sebagaimana dikutip oleh Davis dan Newstrom (1992 : 164)., “mengiktisarkan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis utama, yaitu kepemimpinan autokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free-in*)”.

II.1.2.1 Kepemimpinan Autokratik

Pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri. Menciptakan tata kerja yang rumit bagi para pegawai, tidak memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk ikut memberi kontribusi dalam pemecahan masalah kerja. Keputusan diambil oleh pemimpin sendiri. Bawahan hanya menerima perintah tanpa ikut memberi alternatif. Oleh sebab itu tanggung jawab pekerjaan sepenuhnya dipikul oleh pemimpin. Kepemimpinan autokratik pada umumnya negatif, yang didasarkan atas ancaman dan hukuman. Kepositifan

kepemimpinan autokratik terjadi bila pemimpin bertindak seperti autokrat yang memberi imbalan pada bawahannya.

Manfaat kepemimpinan autokratik diantaranya adalah memuaskan pemimpin, pengambilan keputusan yang cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan memberi rasa aman dan keteraturan dari para pegawai. Sedang kelemahannya adalah sering tidak disukai oleh kebanyakan bawahan.

II.1.2.2 Kepemimpinan Partisipatif atau Demokratik

Ciri utama pemimpin partisipatif adalah desentralisasi wewenang. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin partisipatif turut memberikan kesempatan pada para bawahan untuk berinisiatif dengan cara konsultatif. Pemimpin dan kelompok dianggap sebagai satu unit sosial yang utuh. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang memengaruhi pekerjaan dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kepemimpinan partisipatif cenderung melihat karyawan secara utuh dan lebih manusiawi. Kecenderungan kepemimpinan partisipatif lebih banyak diterapkan dalam praktek manajemen dewasa ini.

II.1.2.3 Kepemimpinan bebas-kendali (free-rein)

Ciri utama pemimpin bebas kendali adalah pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab. Motivasi pada anggota kelompok cenderung diciptakan oleh dirinya sendiri. Pemimpin memainkan peran kecil. Kepemimpinan bebas-kendali mengabaikan peran pemimpin yang hampir sama dengan kepemimpinan autokratik yang mengabaikan bawahan. Kepemimpinan bebas kendali ini

cenderung menciptakan unit organisasi yang berbeda mencapai tujuannya sendiri sehingga menimbulkan kekacauan. Oleh sebab itu kepemimpinan bebas kendali cenderung tidak dipakai sebagai gaya yang dominan. Manfaat utama penerapan gaya kepemimpinan ini adalah pada situasi di mana pemimpin dapat memberikan peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri.

II.1.3 Motivasi Kerja

Dalam pemahaman kita sehubungan dengan istilah motivasi kerja yang terkait dengan pemahaman terhadap apa itu motif. "Motif diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu. Jadi motif merupakan pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku yang di dalam perbuatan tersebut terdapat tujuan-tujuan tertentu". (Moch As'ad ; 1995 : 44).

Sedangkan menurut Wexley dan Yulk, seperti dikutip Moh. As'ad motivasi didefinisikan sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*". (Moch As'ad ; 1995 : 44) yang artinya bahwa motivasi adalah merupakan proses dengan mana perilaku digerakkan atau diarahkan. Dari batasan di atas dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu dalam berbuat untuk mencapai tujuan tertentu atau dapat dikatakan bahwa motif merupakan pendorong dalam mencapai suatu tujuan tertentu dan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil prestasi kerjanya.

II.1.3.1 Ciri-ciri Motivasi

Sebagai upaya menimbulkan motivasi kerja bagi karyawan atau bawahannya tentunya seorang manajer atau pemimpin perlu dalam memahami motif itu sendiri. Tentunya pemahaman motif tersebut akan membawa dampak positif dalam usaha memotivasi karyawan, maka seorang manajer perlu untuk mengetahui ciri-ciri dari motif tersebut. Moch. As'ad memberikan ciri-ciri motif sebagai berikut:

1. Motif adalah majemuk

Pendorong dan tujuan karyawan untuk bertindak tidak hanya satu, tetapi memiliki beberapa pendorong dan tujuan yang berlangsung secara bersamaan. Misal, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, ia tidak hanya ingin mendapat imbalan yang lebih tinggi, tetapi juga menghendaki promosi, mendapat pujian, dan sebagainya.

2. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia seringkali berubah-ubah pula. Seorang karyawan suatu saat menghendaki kenaikan gaji, tapi pada saat yang lain menghendaki penyelia yang simpati, pada saat yang lain menghendaki peraturan kerja yang lebih longgar, dan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa motif bersifat dinamis dan geraknya mengikuti kepentingan individu.

3. Motif berbeda-beda bagi individu

Karyawan-karyawan dari pekerjaan yang sama bisa memiliki motif yang berbeda. Misal, dua orang karyawan yang memiliki job description yang sama,

satu motifnya mencari persahabatan (afiliasi) dan yang lain motifnya mencari tantangan (prestasi).

4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah-laku karyawan yang tidak dipahami oleh pelakunya sendiri. Seringkali dorongan (needs) yang muncul, lahir karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan dan ditekan di bawah sadarnya. Sehingga bila ada dorongan dari dalam yang kuat, menjadikan individu yang bersangkutan tidak lagi bisa memahami motifnya sendiri.

II.1.3.2 Teori – Teori pendukung Motivasi

Dalam kaitanya dengan teori motivasi yang pada intinya menjelaskan kenapa seseorang dalam aktivitasnya berperilaku tertentu. Dalam gambaran tersebut beberapa teori motivasi yang menjadi pertimbangan dalam kaitannya dengan penulisan ini adalah :

II.1.3.2.1 Teori kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkatan, dimana kebutuhan yang telah terpenuhi akan menjadi pendorong bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. “Teori kebutuhan manusia menurut pandangan Maslow ini dikenal dengan hierarki kebutuhan. Teori ini berlandaskan pada asumsi bahwa yang mendorong seseorang untuk bertindak adalah kebutuhan yang belum terpenuhi. Menurut Maslow, manusia adalah otonomi dan mewujudkan diri, yang termotivasi oleh kebutuhan intern sendiri”(Davis, et al. 1992 : 152) Artinya setiap manusia adalah memiliki karsa dan dengan karsa tersebut berusaha untuk mencapai tujuannya sendiri-sendiri.

Lima tingkatan kebutuhan menurut Maslow tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel II-1.
Hierarki kebutuhan Maslow

Ke-V	:	Kebutuhan perwujudan diri dan pemenuhan
Ke- IV	:	Kebutuhan penghargaan dan status
Ke- III	:	Kebutuhan rasa memiliki dan kebutuhan sosial
Ke- II	:	Kebutuhan rasa aman dan jaminan
Ke- I	:	Kebutuhan fisik yang dasar

Sumber : Davis et al. 1992 : 152

Lima tingkatan dari *Hierarchy of needs* yang dikemukakan Abraham Maslow yaitu:

1. *Physiological Needs*, yang merupakan kebutuhan dasar dari manusia. Kebutuhan ini terkait dengan kebutuhan dalam pemenuhan kehidupannya. Yang meliputi kebutuhan akan makanan, pakaian, dan tempat tinggal yang kesemuanya diukur dengan uang. Kebutuhan tersebut merupakan prioritas pertama seseorang dalam melakukan aktivitasnya.
2. *Safety needs*, merupakan kebutuhan manusia setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk dapat bebas atau terhindar dari bahaya yang mengancam kehidupan seseorang, seperti dalam hal kecelakaan kerja, terhadap pemutusan hubungan kerja, kedudukan atau status dalam pekerjaannya dan lainnya.
3. *Social* atau *affiliation*, kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan rasa aman sudah terpenuhi atau terpuaskan. Kebutuhan ini tidak terlepas dari sifat dasar manusia sebagai makhluk sosial, yang berarti suka berhubungan dengan orang lain diluar dirinya. Berarti dalam kaitannya dengan para pekerja atau

karyawan merupakan kebutuhan akan rasa kebersamaan atau kebutuhan untuk diterima dalam kelompoknya (*belongingness*).

4. *Esteem needs*, kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan sosial terpenuhi atau terpuaskan. Penghargaan dalam hal ini merupakan pengakuan mengenai dirinya dari orang-orang atau masyarakat diluar dirinya baik yang berkaitan dengan prestise maupun kekuasaanya (dalam artian positif).
5. *Self actualization needs*, merupakan kebutuhan terakhir yang timbul pada manusia tentang kompetensi dan prestasi yang ingin dipenuhinya. Motif dari kompetensi merupakan aktivitas yang diarahkan untuk mengatasi tantangan-tantangan dalam pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin melalui kemampuan dan ketrampilannya. Motif berprestasi disini adalah merupakan prestasi pribadi sehingga motif ini kurang menonjolkan faktor sosialnya. Menurut McClelland, dalam hubungannya dengan kebutuhan aktualisasi diri, maka seorang mengejar prestasi yang realistis dan optimis berdasarkan kemampuan dan ketrampilan yang ia miliki.

Hierarki lima tingkatan kebutuhan tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah merupakan kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan fisik yang dasar (fisiologis) dan kebutuhan jaminan rasa aman. Kelompok kebutuhan tingkat tinggi meliputi kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan status, dan kebutuhan perwujudan diri (aktualisasi diri). Penjelasan dari masing-masing tingkat kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan tingkat rendah.

Pada dasarnya kebutuhan tingkat pertama tersebut adalah kebutuhan untuk kelangsungan hidup atau untuk mempertahankan hidup (*survival of living*). Dalam dunia kerja kebutuhan tingkat pertama ini sebagian besar karyawan telah terpenuhi. Namun dalam masyarakat yang perekonomiannya masih terbelakang kebutuhan karyawan tipe ini masih dominan, seperti buruh pabrik, petani, pegawai tingkat rendah, dan sebagainya. Maslow menyatakan pemenuhan kebutuhan tingkat pertama ini akan mendorong seseorang untuk mengejar kebutuhan tingkat berikutnya, yaitu jaminan rasa aman.

Setiap orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Tingkat kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan jaminan rasa aman. Proses lahirnya kebutuhan ini adalah sebagai berikut : Setelah seseorang tercukupi kebutuhan dasarnya hari ini, orang-orang ingin ada jaminan tertentu bahwa kebutuhan tersebut bisa terpenuhi untuk hari besok dan selanjutnya. Untuk itu orang berusaha untuk menyimpan makanan, menabung, dan lain-lain. Mereka menginginkan keamanan fisik dan jaminan ekonomi. Keamanan tersebut pada dasarnya merupakan jaminan bahwa kebutuhan dasar dapat terpenuhi untuk besok dan selanjutnya. Dengan demikian kebutuhan tingkat kedua berkaitan dengan kebutuhan tingkat pertama. Namun karena terdapat perbedaan individu, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhan rasa aman dengan wujud yang berbeda-beda.

2. Kebutuhan tingkat tinggi

Menurut Maslow, terdapat tiga tingkatan kebutuhan tingkat tinggi. Pemenuhan kebutuhan tingkat ketiga ; kepemilikan dan keterlibatan sosial, sebagian besar

telah terpenuhi di luar pekerjaan. Orang-orang bekerja dalam lingkungan sosial, dan sebagian telah terpenuhi di lingkungan kerja dan sebagian yang lain di luar kerja.

Kebutuhan tingkat keempat; kebutuhan akan penghargaan dan status, berkaitan dengan seseorang untuk diterima, dihargai, dan memiliki. Setiap orang merasakan bahwa dirinya berharga, ingin dirinya dipandang berharga, dan percaya bahwa orang lain juga berharga.

Kebutuhan tingkat kelima adalah aktualisasi diri, yang berarti seseorang ingin menjadi yang dengannya dirinya mampu menjadikannya.

Menurut Davis dan Newstrom dalam bukunya yang berjudul *Perilaku dalam Organisasi* (1992 : 44) menyatakan :

Ada bukti kuat yang mendukung pandangan bahwa kebutuhan eksistensi (kebutuhan fisik yang pokok) tidak terpenuhi, tidak satupun kebutuhan tingkat selanjutnya yang lebih tinggi akan muncul. Ada pula beberapa bukti yang mendukung bahwa apabila kebutuhan rasa aman tidak terpenuhi, orang-orang tidak akan sampai pada kebutuhan tingkat selanjutnya.

Teori hierarki kebutuhan Maslow ini memberikan implikasi bahwa seorang manajer atau pimpinan perlu memahami tingkatan-tingkatan kebutuhan bawahannya, sehingga bisa memberikan sarana motivasi yang tepat dan memahami motif-motif dari bawahan yang mendasari perilakunya.

II.1.3.2.2 Teori Motivasi Herzberg

Herzberg, membagi faktor kebutuhan menjadi dua faktor penting dalam lingkungan kerja, yaitu *dissatisfier's* atau *hygiene factors* dan *satisfier's* atau *motivators*.

1. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu suatu kondisi pekerjaan dimana apabila suatu faktor tidak dipenuhi akan dapat menimbulkan ketidakpuasan para pegawai, tetapi bila kondisi tersebut ada tidak akan memotivasi pegawai.
2. *Satisfiers* atau *motivators*, yaitu suatu kondisi yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja dan akan menggerakkan motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi yang baik, tetapi bila faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Masing - masing faktor tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

Tabel : II-2

Herzerberg's Two Factor Theory
(Teori Dua Faktor dari Herzberg's)

<i>Hygiene Factors</i> (Instrinsik)	<i>Motivators</i> (Ekstrinsik)
Kebijakan Perusahaan & Administrasi (<i>Company policy and administration</i>)	Pencapaian Keinginan (<i>Achievement</i>)
Pengawasan (<i>Supervision</i>)	Pengakuan (<i>Recognition</i>)
Kondisi Kerja (<i>Working Condition</i>)	Pertumbuhan (<i>Growth</i>)
Hubungan perseorangan (<i>Interpersonal interaction</i>)	Pekerjaan itu sendiri (<i>The Work itself</i>)
Gaji / Upah (<i>Salary</i>)	Peningkatan (<i>Advancement</i>)
Keamanan Kerja (<i>Job Security</i>)	Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)

Sumber : Davis et al. 1992 : 44

II.1.3.2.3 Teori Motivasi Existence Relatedness dan Growth (ERG) Alderfer

Teori ERG (Keberadaan, bergaul dan kemajuan), merupakan teori yang merupakan penajaman teori Maslow, dimana Alderfer yang mengajukan teori

tersebut meringkas lima tingkatan kebutuhan dari Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan (Luthans ; 1992 : 203) yang diidentifikasi sebagai berikut :

“Existence, relatedness, and growth (ERG Teory). The existence needs concerned with survival (physiological well – being). The relatedness needs stress the importance of interpersonal, social relationships. The Growth needs are concerned with the individual's intrinsic desire for personal development”.

Maksud kebutuhan – kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Existence needs* (Kebutuhan keberadaan)

Dalam *existence needs* yang termasuk kelompok kebutuhan ini adalah kebutuhan yang dapat dipuaskan oleh sejumlah kondisi material. Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis (tingkat dasar) dan *safety needs* (kebutuhan rasa aman) yang lebih terpuaskan dengan kondisi material daripada hubungan antar pribadi serta faktor *hygiene* dari Hertzberg.

2. *Relatedness needs* (kebutuhan untuk bergaul), merupakan suatu kebutuhan yang akan terpuaskan melalui adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan dan bekerja sama. Kebutuhan ini sama atau sesuai dengan tahap kebutuhan akan sosial pada hierarki Maslow ataupun *hygiene* dari Herzberg.

3. *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang atau maju), kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk berkembang dalam lingkungannya, yang meliputi kemampuan individu menghadapi tantangan–tantangan dan berkembang dalam lingkungannya sehingga membentuk kepercayaan diri yang kuat dan mampu untuk lebih produktif. Kebutuhan ini jika dikatkan dengan tingkat tahapan kebutuhan Maslow adalah sesuai dengan kebutuhan aktualisasi diri

dan sebagian dari kebutuhan harga diri dan terkait dengan kebutuhan motivator dari Hertzberg.

II.1.3.2.4 Teori Motivasi McClelland

Menurut Gouzali Saydam (1996 : 254) David McClelland mengemukakan teori kebutuhan yang disebut juga dengan teori motivasi prestasi ini mempunyai tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja :

McClelland membagi kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pekerja menjadi tiga yaitu :

1. *The need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan hubungan dengan individu atau lingkungan lain yang mirip dengan kebutuhan sosial dari Maslow.
2. *The need for power*, yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang mirip kebutuhan akan tumbuh yangh mirip dengan kebutuhan akan penghargaan dari Mslow.
3. *The need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang mirip dengan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow.

Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1991 : 118), menyatakan :

“ Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain”.

McClelland juga mengatakan bahwa, apabila seseorang mempunyai kebutuhan yang sangat mendesak maka akan memotivasi dirinya untuk berusaha lebih keras dalam pemenuhan kebutuhannya. Teori ini sedikit dalam perhatiannya akan kebutuhan fisiologis dan rasa aman jika dibandingkan dengan kebutuhan yang lainnya. (Gibson ; 1993 : 118).

II.1.3.3 Faktor – Faktor Motivasi

Faktor-faktor yang menjadi motivasi seperti yang dikemukakan Maslow terdiri sebagai berikut, dimana faktor tersebut yang akan diteliti akan langsung diterjemahkan dalam kebutuhan pokok karyawan operasional, meliputi :

Tabel II-3
Kebutuhan pokok karyawan dalam perusahaan

Kebutuhan pokok karyawan	Unsur Penentu
1. Fisiologis	Upah/Gaji
2. Jaminan Keselamatan	Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja
3. Sosial	Kebutuhan sosial
4. Pengakuan dan penghargaan	Kebutuhan penghargaan
5. Kesempatan pengembangan diri	Kebutuhan Aktualisasi diri

Sumber : Davis et al. 1996 : 163

II.1.3.3.1 Upah / Gaji

Gaji atau upah merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk yang mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Beberapa pendapat mengenai upah atau gaji sebagai berikut :

Heidirachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990 : 137) berpendapat bahwa :

“ Gaji atau upah merupakan suatu pemberian sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau yang akan dilakukan, yang berfungsi sebagai jaminan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut perjanjian, undang – undang dan dibayarkan atas dasar waktu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja”.

Dari pengertian diatas, walaupun berbeda redaksinya namun jelas bahwa maksudnya sama yaitu merupakan penggantian jasa yang diserahkan oleh pemberi kerja kepada pihak lain atau penerima kerja dalam periode tertentu.

Alex S. Nitisemito (1991: 198) menyatakan bahwa kompensasi yang diterima karyawan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dasar minimal. Dari dua pendapat tersebut penilaian dalam hal upah akan terkait dengan rasa cukup atau tidaknya besarnya gaji atau upah yang diterima untuk memenuhi kebutuhan pokoknya.

II.1.3.3.2 Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja.

Pengertian kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja adalah kebutuhan akan rasa aman tenteram yang ada pada diri pekerja, bebas dari rasa ketakutan dan penghidupannya dimasa yang akan datang, jaminan akan pekerjaan, jika terjadi sesuatu atas dirinya, karena milik yang paling berharga bagi manusia adalah keamanan diri yaitu keamanan terhadap keselamatan diri. Keselamatan dan keamanan kerja adalah suatu kondisi dimana para pekerja dalam menjalankan kegiatannya merasa aman baik secara fisik maupun mental.

Keselamatan kerja dalam hal ini terkait dengan mesin, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja maupun lingkungannya, termasuk cara – cara melakukan pekerjaan. Para pekerja dalam hal ini perlu mendapatkan perlindungan keselamatan kerja agar pekerja secara aman melakukan pekerjaannya sehari-hari yang selanjutnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Alex S. Nitisemito (1991 : 231) menyatakan bahwa :

“ Sebaiknya setiap perusahaan berusaha agar usahanya stabil, dengan kesetabilan, maka masa depan perusahaan akan terjamin. Perusahaan yang usahanya tidak stabil akan menimbulkan kekecewaan atau kekawatiran para karyawannya. Mereka mungkin khawatir memikirkan tentang apa kapan saatnya mendapatkan giliran untuk dipecat “

Adanya kondisi rasa aman disini akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan akan mendorong timbulnya semangat dan kegairahan kerja karyawan, sehingga diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

II.1.3.3 Kebutuhan Sosial

Perilaku seseorang sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial tertentu seperti kelompok referensi, keluarga, status dan peranan sosial mereka. Sedangkan secara formal adalah kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh perusahaan atau pun acara peringatan-peringatan hari bersejarah. Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990 : 187), antara lain mengatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan, untuk itu maka ia akan melakukan hubungan dengan teman- temannya.

Megginson (T. Hani Handoko ; 1998 : 258) antara lain menyatakan :

“ Hubungan sosial secara teori adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, keluarga, asosiasi. Sedangkan secara terapan adalah kelompok-kelompok formal dan kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan.”

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manusia adalah makhluk sosial, manusia membutuhkan adanya persahabatan dan tidak dapat hidup sendiri dalam jangka waktu yang lama. Orang-orang sering berhubungan dengan teman-temannya karena adanya dorongan ingin memiliki sahabat. Jadi dalam pekerjaan sebenarnya memberikan bagian terbesar dalam memuaskan kebutuhan sosial mereka, apalagi dengan kerja sama yang baik dalam bekerja dalam suatu tim, hal ini sangat membantu dalam memperbaiki moral manusia yang bersangkutan. Ditambah adanya perhatian dari atasan yang

memperlakukan mereka dengan adil, menanggapi keluhan-keluhan dan usulan-usulan mereka untuk memperbaiki nasib dan masa depan mereka.

II.1.3.3.4 Kebutuhan Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu kebutuhan manusia, hal ini merupakan kebutuhan untuk dihargai oleh orang lain. Karyawan operasional dalam hal pekerjaannya sudah sewajarnya, mereka sudah bekerja keras dan membutuhkan untuk dihargai dengan sebaik-baiknya oleh atasannya. Penghargaan ini dapat berupa *reward* atau hadiah, pujian ataupun pengakuan atas prestasi yang telah dicapai.

Alex S. Nitisemito (1996 : 229) mengatakan :

Setiap perusahaan hendaknya memberikan kesempatan dan penghargaan kepada para pegawai atau karyawan yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, piagam dan sebagainya.

Penghargaan sesuai dengan namanya dimaksudkan untuk menghargai terhadap jasa atau prestasi seseorang, semata-mata dari segi manusiawi. Insentif sebagai misal diberikan kepada seseorang, bukan karena jasa atau prestasi, tetapi ditujukan agar orang bersangkutan dapat lebih berprestasi atau berjasa lebih baik dari yang sebelumnya. Jadi penghargaan mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan. Penghargaan pada dasarnya ada dua yaitu penghargaan fisik dan non fisik. Penghargaan fisik merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda atau uang. Penghargaan fisik ini pada umumnya dibutuhkan oleh karyawan dengan tingkat sosialnya rendah. Penghargaan non fisik memiliki pengertian yang sangat luas. Mencakup semua hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang dari segi kemanusiaan.

Mulai dari segi terkecil dan sederhana seperti ucapan terima kasih sampai yang tertinggi dengan segala macam atributnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa rasa bangga atas pribadi atau prestasi merupakan salah satu bentuk kepuasan manusia. Dalam hal ini pemberian penghargaan memperhatikan keadaan sosial ekonomi seseorang.

II.1.3.3.5 Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan dari perwujudan ingin menggunakan potensi diri untuk mencapai yang diinginkan. Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1991 : 265), memberikan penjelasan :

“Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri, dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri”.

Moh. As'ad (1995 : 50) menyatakan bahwa manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

Wexley dan Yulk (1990 : 121) mengemukakan bahwa :

“ Guna meningkatkan motivasi secara instrinsik dalam rangka memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian, serta aktualisasi diri dapat melakukan melalui perencanaan kembali pekerjaan diantaranya menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu pekerjaan yang lebih besar yang mencakup variasi kecakapan yang lebih luas.”

Gouzali Saydam (1995 : 243) mengemukakan bahwa :

“ Kebutuhan untuk perwujudan diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukas atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal ditempat masing-masing.”

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mewujudkan kemampuan serta mengembangkan diri dari pekerja yang bersangkutan ditempat dia bekerja dan selama dia bekerja.

II.1.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau *job performance* tidak bisa dilepaskan dengan motivasi kerja. Sebab motivasi kerja pada prakteknya memperlihatkan perilaku-kerja dari seorang karyawan. Prestasi kerja atau *job performance* menurut Moh. As'ad (1995 : 47) didefinisikan sebagai "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya." Pendapat ini dikutip dari pendapat dua orang ahli yaitu pertama dari Maier (1965) yang memberi batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, dari pendapat Lawler dan Porter (1967) yang menyatakan bahwa prestasi kerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Berdasarkan dua pendapat tersebut As'ad menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Dalam pendapat Werther (1996 : 502) dinyatakan bahwa masih terdapat hal yang sulit didapatkan jawaban yang memuaskan, yaitu apakah tingkat kepuasan akan menyebabkan prestasi kerja meningkat ataukah prestasi kerja menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih baik. Menurut Werther, prestasi kerja

sangat berhubungan erat dengan tingkat kepuasan. Kepuasan akan meningkat tergantung apakah hasil yang diharapkan sesuai dengan harapan, kebutuhan dan semangat kerja dan prestasi kerja yang lebih baik akan menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Tim Penyusun Materi Kepegawaian (1990 : 58), Lembaga Administrasi Negara menyatakan bahwa :

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari pegawai yang bersangkutan”.

Dari batasan-batasan tersebut jelaslah yang dimaksud dengan prestasi kerja atau *job performance* adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dengan demikian ukuran prestasi kerja akan berbeda-beda antar pekerjaan yang berbeda dan ukurannya juga akan berbeda.

Untuk mengukur prestasi kerja, masalah yang paling penting adalah menentukan kriterianya. Menurut Belows seperti dikutip Moh. As'ad “syarat kriteria yang baik adalah *reliable*, *realistis*, *representatif*, dan bisa memprediksi (*predictable*)”. (Moh As'ad ; 1995 : 61).

Kalau kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur *job performance* adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan *level of performance* seseorang.

Pendapat tersebut didukung oleh Eugene M. Jonhson (1994: 404), David L. Kurtz, dan Eberhard Scheuing bahwa untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan, maka harus ditentukan dulu standarnya, misal penetapan sales kuota untuk tiap-tiap karyawan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja sangat dibutuhkan di dalam perusahaan dengan diketahuinya hasil penilaian tersebut akan merupakan umpan balik bagi manajemen untuk pengambilan keputusan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan dan juga menempatkan karyawan sesuai dengan proporsinya.

II.1.4.1 Penilaian / Pengukuran Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah salah satu tugas penting yang dilakukan seorang pemimpin. Karena kegiatan tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik bagi karyawan dalam hal prestasi kerja mereka, Karena akan pentingnya penilaian prestasi kerja yang dapat dikatakan pula tidak mudah untuk memberikan penilaian tersebut, beberapa ahli berpendapat akan hal tersebut :

Susilo Martoyo (1990 : 84) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan juga meningkatkan loyalitas dari anggota organisasi.

Moh. As'ad (1995 : 63), atas pendapat Meier memberikan penjelasan bahwa aspek-aspek penilaian yang dipakai meliputi ; kualitas, kuantitas, waktu

yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Dimensi mana yang penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Moh As'ad membedakan antara penilaian pekerjaan satu dengan yang lainnya dalam kaitan dengan jenis dan sifat dari pekerjaan tersebut. Untuk keperluan mengukur prestasi kerja, pekerjaan dibagi menjadi dua, seperti direkomendasikan oleh Meier, yaitu :

1. Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif dapat dibuat standar yang obyektif. Untuk pekerjaan produksi, hasil produksi seseorang bisa langsung dihitung dibandingkan dengan standar dan mutunya dan dapat dinilai melalui pengujian hasil.
2. Pekerjaan non produksi, di mana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam menjalankan tugas didapat melalui *human judgement* atau pertimbangan subyektif dengan cara antara lain melalui penilaian oleh atasan, teman dan lain-lain.

Berkaitan dengan pekerjaan jenis kedua, cara yang lazim ditempuh adalah penilaian oleh atasan, penilaian oleh teman (*peer rating*), dan juga *selfrating*. Karena metode-metode tersebut cenderung subyektif, maka untuk mengurangi subyektivitas sedapat mungkin diciptakan standar yang obyektif. Kesimpulannya adalah bahwa pengukuran prestasi kerja berbeda-beda tergantung dari, jenis pekerjaan dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Sementara itu dalam pandangannya Gibson, et al. (1993 : 364) memberikan pendapatnya bahwa ukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi hasil karya orang meliputi kuantitas dan kualitas hasil, kemangkiran,

keterlambatan dan pergantian karyawan. Pendapat ini juga memperlihatkan bahwa sisi penting penilaian memasukan unsur yang sama dengan pendapatnya Moh. As'ad.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja sangat dibutuhkan di dalam perusahaan dengan diketahuinya hasil penilaian tersebut akan merupakan umpan balik bagi manajemen untuk pengambilan keputusan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan dan juga menempatkan karyawan sesuai dengan proporsinya.

Sesuai dengan permasalahan penelitian, maka pembahasan lebih ditekankan pada aspek-aspek penilaian prestasi kerja pada karyawan. Kegiatan evaluasi bagi karyawan dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik (*feedback*) terhadap kinerja atau prestasinya dan untuk meningkatkan produktivitas di masa yang akan datang. Apapun tujuan dan jangkauan dari evaluasi penjualan, kegiatan tersebut perlu diterapkan pada setiap perusahaan, sebab jika tidak, maka pengarahan dari penyelia tidak dibutuhkan.

Penilaian prestasi kerja terlihat merupakan faktor kunci dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memberikan manfaat sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara baik. Yang perlu mendapat perhatian terutama terkait dengan penilaian prestasi kerja adalah unsur subyektivitas dari penilai yaitu adanya unsur suka dan tidak suka harus dihilangkan dari penilai, sehingga obyektivitas penilaian dapat dicapai.

Menurut T. Hani Handoko, penilaian prestasi kerja antara lain dapat dipergunakan untuk :

1. Perbaikan Prestasi kerja, yaitu sebagai masukan bagi manajemen untuk mengambil langkah-langkah dalam usaha meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, yaitu merupakan masukan bagi manajemen untuk mengadakan evaluasi terhadap karyawan yang layak mendapatkan peningkatan penghasilan dan penghargaan.
3. Keputusan-keputusan penempatan, yaitu sebagai masukan bagi manajemen untuk melakukan mutasi, rotasi ataupun promosi berdasarkan prestasi kerja yang dilaksanakan karyawan.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, yaitu sebagai masukan bagi manajemen untuk merencanakan peningkatan karier karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistim informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil, yaitu masukan bagi manajemen untuk memberikan kesempatan kerja pada bagian-bagian sesuai dengan keirampilan, kemampuan dan prestasi kerjanya secara obyektif. Penilaian prestasi kerja harus obyektif sehingga pengambilan keputusan yang diambil sesuai dengan prestasi kerjanya.
10. Tantangan-tantangan eksternal, sebagai masukan manajemen untuk mengetahui faktor-faktor lain di luar lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, seperti faktor keluarga, faktor kesehatan dan juga faktor tempat tinggal sehingga dapat memberikan alternatif bantuan untuk membantu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi karyawan.

"Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan tujuan perseorangan maupun organisasi". Pencapaian tujuan organisasi, yaitu untuk memperoleh laba atau profit secara implisit menunjukkan keinginan suatu prestasi kerja organisasi tertentu. Prestasi kerja organisasi dapat merupakan akumulasi dari prestasi kerja para karyawannya. Bila prestasi kerja karyawan rendah, maka prestasi kerja organisasi juga akan rendah dan sebaliknya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja.

II.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Bambang Suryantoro, dalam penelitiannya dengan judul "Pengaruh Faktor – Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Industri Kecil Formal Perusahaan Rokok Kretek Tangan (SKT) di Kotamadya Malang. Tujuan penelitian ini adalah :

1. untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan operasional pada industri kecil formal perusahaan rokok sigaret kretek tangan (SKT) di Kotamadya Malang.
2. untuk mengetahui faktor motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan operasional dalam perusahaan.

3. untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan pada perusahaan rokok sigaret kretek tangan (SKT) industri kecil formal besar dan industri kecil formal sedang.

Penelitian tersebut merupakan Tesis untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Ilmu Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga. Model yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah menggunakan metode kuantitatif dengan model regresi berganda sebagai alat analisisnya.

Simpulan yang dihasilkan dalam penelitian tersebut adalah :

1. secara bersama-sama bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan operasional perusahaan.
2. faktor kebutuhan fisiologis adalah merupakan faktor dominan dalam prestasi kerja karyawan operasional dalam perusahaan.
3. tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja karyawan operasional pada perusahaan rokok sigaret kretek tangan industri kecil formal besar dengan industri kecil formal sedang.

Penelitian serupa dilakukan oleh Budiyanto dengan judul penelitiannya "Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Pakaian Jadi di Kotamadya Surabaya". Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui :

1. apakah ada pengaruh tingkat jabatan kelompok kerja terhadap tingkat kebutuhan mereka.
2. apakah ada pengaruh motivasi terhadap produktivitas pekerja operasional.

Penelitian tersebut merupakan Tesis di Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga pada tahun 1991. Metode yang dalam penelitian tersebut adalah regresi berganda. Sebagai simpulan dari hasil penelitian tersebut adalah :

1. terdapat pengaruh tingkat jabatan kelompok pekerja terhadap tingkat kebutuhan mereka yang berbeda antara tingkat kelompok pekerja.
2. cukup terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pekerja operasional.

Gatot Agung Dwi Santoso, dalam penelitiannya dengan judul : "Pengaruh Beberapa Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit dan Balai Kesehatan Muhammadiyah di Wilayah Jawa Timur". Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui :

1. seberapa besar pengaruh faktor motivasi yang terdiri dari upah, kondisi kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja.
2. untuk mengetahui faktor motivasi mana yang dominan.
3. apakah ada perbedaan motivasi kerja dan prestasi kerja antara karyawan rumah sakit dan karyawan balai kesehatan.

Penelitian ini merupakan Tesis di Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode kuantitatif yang mempergunakan regresi berganda sebagai alat analisisnya. Sebagai simpulan dari hasil penelitian tersebut adalah :

1. faktor motivasi secara serentak mempunyai pengaruh bermakna terhadap prestasi kerja.

2. kebutuhan aktualisasi diri merupakan faktor dominan dalam prestasi kerja.
3. tidak terdapat perbedaan signifikan pada rata-rata prestasi kerja dan motivasi antara karyawan rumah sakit dan karyawan balai kesehatan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam meneliti faktor-faktor motivasi dalam perusahaan dan mencari faktor-faktor motivasi yang paling dominan yang mempengaruhi prestasi karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :

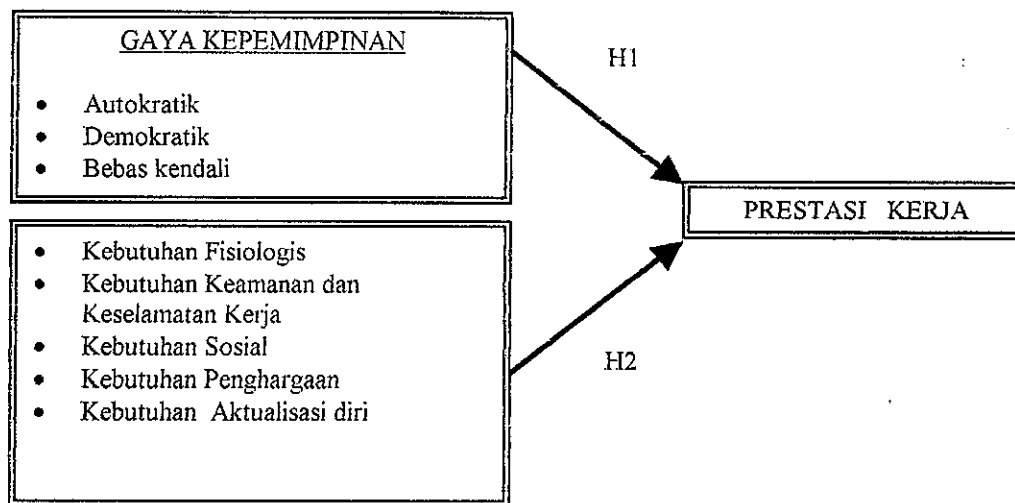
1. terutama terletak pada daerah penelitian yang berbeda.
2. penelitian ini tidak membedakan tingkat kebutuhan karyawan berdasarkan jabatannya.
3. penelitian ini membahas satu sisi yang lebih luas terkait dengan motivasi yaitu perilaku pimpinan terhadap prestasi kerja.
4. penelitian ini menggunakan data pada satu perusahaan saja.

Dari penjabaran dalam telaah pustaka, dan permasalahan serta tujuan penelitian yang ada diatas dapat dibentuk suatu kerangka berfikir yang sistematis, yang dirangkai satu sama lain sehingga membentuk suatu kesatuan hubungan yang erat.

II.3 Kerangka Pikir Teoritis

Gambar II-1

Kerangka Pikir Teoritis



II.4 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.
2. Ada pengaruh dari faktor-faktor motivasi seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

II.5 Definisi Operasional Variabel

Guna memperjelas variabel–variabel yang dianalisis, perlu dijelaskan definisi operasional untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

II.5.1 Variabel Prestasi Kerja

Merupakan *dependent variable* atau variabel terpengaruh. Penilaian didasarkan nilai prestasi kerja karyawan yang dihasilkan dalam penilaian prestasi kerjanya. Penilaian prestasi disini merangkum nilai baik dari sisi kemampuan karyawan terhadap penyelesaian pekerjaannya, pemahaman kerja, nilai kerja sama dengan sesama teman kerja, kemandirian kerja, termasuk *performance* dari karyawan meliputi Absensi, Jumlah alpa, Ijin, Sakit, Cuti, maupun kondisi lainnya (penilaian dilakukan oleh atasan yang bersangkutan), yang dinyatakan dengan skor.

Penilaian meliputi :

- Kesanggupan karyawan yang meliputi kecakapan dan ketrampilan kerjanya.
- Kepribadian karyawan yang meliputi dedikasi serta disiplin kerja.
- Kesungguhan kerja yang meliputi waktu kerja dan keefektifan kerja.
- Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja dalam menjalin keamanan kerja.

II.5.2 Variabel Perilaku Kepemimpinan

Merupakan tanggapan karyawan terhadap perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipraktekkan terhadap karyawan apakah bersifat Autokratik, Demokratik, atau Bebas terkendali yang meliputi :

- Perhatian pimpinan terhadap bawahan atau karyawan yang bersangkutan.
- Perhatian pimpinan terhadap pekerjaannya.

II.5.3 Variabel Motivasi Kerja

Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan pokok karyawan untuk mempertahankan hidup, seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal. Kebutuhan-kebutuhan tersebut akan terpuaskan dengan pemberian gaji atau upah maupun insentif lainnya sebagai imbalan atas jasa yang dilakukan terhadap perusahaan. Penilaian didasarkan atas rasa kecukupan atau kurang dari upah yang diterima terhadap kebutuhan pokok yang seharusnya dipenuhi dengan indikator penilaiannya adalah :

- Kebutuhan fisiologis.
- Besarnya bonus prestasi kerja.
- Besarnya imbalan terhadap pemenuhan kebutuhan.

Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja, yang merupakan kebutuhan mendapatkan jaminan rasa aman terlepas dari bahaya fisik, seperti kecelakaan kerja, serta rasa aman tenteram terbebas dari ketakutan akan kehilangan pekerjaan yang merupakan ancaman terhadap masa depannya, dengan indikator :

- Penilaian karyawan terhadap kemampuan perusahaan untuk tetap mempertahankan kondisinya.
- Resiko pekerjaan, penilaian karyawan terhadap kemungkinan adanya kecelakaan kerja.
- Adanya jaminan hari tua, dengan melihat rasa tanggung jawab perusahaan terhadap hari tua karyawan.
- Kenyamanan Kerja.

Kebutuhan Sosial, merupakan kebutuhan akan perasaan tentram yang diperoleh dari lingkungan kerja dengan terjalinnya hubungan baik, terkait dengan

hubungan atasan, teman kerja, maupun lingkungan kerjanya. Adapun indikatornya meliputi :

- Hubungan atasan dengan bawahan.
- Hubungan sesama teman satu pekerjaan.
- Hubungan intern dalam perusahaan sesama pekerja antar bagian.
- Kegiatan sosial yang dilakukan.

Kebutuhan Penghargaan, merupakan kebutuhan manusia untuk dihargai, diberi kekuasaan, status dan prestisenya diperhatikan, dengan indikator :

- Seringnya perusahaan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya, sebagai penilaian atas pekerjaannya yang baik.
- Penilaian responden mengenai reputasi yang diperoleh.
- Penilaian responden mengenai pemenuhan status yang telah diperoleh.
- Penilaian mengenai nilai suatu penghargaan bagi responden.

Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk menggunakan potensi diri, yang merupakan keinginan untuk memaksimalkan potensi diri atau merupakan keinginan seseorang untuk memperlihatkan bahwa dirinya ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal dalam rangka ikut menjalankan perusahaan dimana mereka bekerja, dengan indikator :

- Keinginan untuk mewujudkan potensi diri dalam lingkungan pekerjaannya.
- Potensi diri untuk pengembangan diri dan pengembangan perusahaan.
- Kepercayaan diri dalam mewujudkan potensi diri dan perusahaan.
- Peran atau tugas yang diberikan perusahaan atau pimpinan.

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari karyawan dan pimpinan melalui instrumen penelitian kuesioner dengan skala likert. Data ini berupa tanggapan responden atas kuesioner yang diajukan dan penilaian pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Data primer dalam penelitian ini meliputi sikap karyawan terhadap gaya pimpinannya, faktor motivasi maupun kondisi responden dan juga daerah dimana karyawan bekerja. Data diperoleh dengan cara survei langsung ke obyek penelitian untuk mengetahui tanggapan karyawan terhadap kepemimpinan dan faktor motivasi yang ada dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan yang menjadi responden.

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dengan studi kepustakaan baik berupa tulisan yang terkait dengan motivasi, dan data-data dari perusahaan yang terkait sebagai pendukung dalam penelitian.

III.2 Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Teknik penentuan sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan membagi responden secara proporsional guna mengurangi pengaruh sifat

heterogen responden. Kondisi karyawan, memiliki berbagai macam karakteristik yang sesuai untuk penelitian ini, terutama terkait dengan Departemen dimana karyawan tersebut bekerja. Berdasarkan kondisi demikian maka pengambilan sampel dilakukan dengan membedakan antara mereka yang bekerja dalam Departemen yang berbeda pada PT. Mekar Armada Jaya yang berlokasi di Kabupaten Magelang, dari sejumlah populasi tersebut akan diambil sampel berdasarkan strata atas dasar jumlah karyawan dalam tiap Departemen sebagai berikut :

Tabel III-1.
Klasifikasi Penentuan Sampel

Proporsi berdasar Departement (PT. Mekar Armada Jaya)	Jumlah Responden (orang)	Prosentase (%)	Sampel (orang)
Personalialia & SDM	83	3	9
Keuangan	63	2,3	7
Produksi	2473	90	91
Marketing	127	4,7	13
Jumlah	2746 orang	100 %	120

Sumber : Dept. Personalialia PT. Mekar Armada Jaya Magelang

Proporsi dibuat berdasarkan Departemen dalam perusahaan, kemudian diperoleh jumlah sampel tiap golongan. Penentuan sampel (karyawan) dari tiap golongan dilakukan secara acak (random).

III.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

Mengumpulkan data primer melalui :

1. Observasi, dilakukan dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian untuk mengetahui kegiatan kerja karyawan pada perusahaan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.
2. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan responden maupun pihak-pihak lain yang terkait.
3. Kuesioner yaitu dengan mengirim daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden, disini responden diminta memberikan pendapat atau jawaban atau suatu pernyataan dalam kuesioner mengenai tanggapan karyawan terhadap kepemimpinan faktor motivasi maupun data pendukung lainnya. Penilaian prestasi kerja juga diperoleh melalui observasi pada pimpinan bersangkutan melalui instrumen penelitian kuisisioner.
4. Setelah data terkumpul, maka berkas-berkas data tersebut perlu diolah dulu guna memudahkan proses pembahasan selanjutnya. Pengolahan data tersebut antara lain :

⊕ *Editing*, yaitu meneliti kembali data terkumpul, selanjutnya dilakukan penyortiran dan diedit menurut kebutuhan analisis.

- ☺ *Coding*, yaitu usaha untuk mengklasifikasikan karyawan dengan menandai masing-masing karyawan yang dijadikan sampel dengan kode tertentu.
- ☺ *Tabulating*, yaitu data yang sudah diedit dan sudah tersusun menurut klasifikasinya tersebut dirubah dalam bentuk tabel sesuai dengan kebutuhan analisis data.

III.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

III.4.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian untuk melihat apakah alat ukur atau item pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan baik atau tidak, caranya dengan melakukan uji korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis, setelah diadakan uji validitas dan mendapatkan nilai yang valid maka dilakukan uji reliabilitas.

III.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian kestabilan alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliabel, apabila dapat melakukan hal yang sama pada saat dipakai untuk mengukur ulang obyek yang sama. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan dengan uji *inter consistency*, yaitu dengan cara membicarakan instrumen cukup sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan software komputer SPSS Ver. 10 dengan melihat nilai koefisien

alpha (α), dikatakan reliabel jika nilai alpha melebihi nilai 0,5 atau nilai alpha mendekati nilai 1. (Azwar ; 1992)

III.5 Teknik Analisis Data

Variabel Prestasi kerja yang meliputi (Y):

Y_1 = Kecakapan dan ketrampilan kerja.

Y_2 = Kesungguhan kerja serta keefektifan dan keefisienan penggunaan waktu kerja

Y_3 = Ketaatan/kedisiplinan kerja dalam menjalankan prosedur kerja.

Y_4 = Kerja sama dan rasa tanggung jawab dalam bekerja.

Dari jawaban pertanyaan akan menghasilkan lima kategori jawaban sebagai berikut:

1. Sangat baik, selalu berada di atas standar yang ditentukan perusahaan diberi nilai 5.
2. Baik, berada di atas standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 4.
3. Cukup, sama dengan standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 3.
4. Kurang, di bawah standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 2.
5. Sangat kurang, tidak pernah mendekati standar, diberi nilai 1.

Nilai variabel Y diperoleh dengan teknik menjumlahkan skor total dari pertanyaan tersebut.

Yaitu :

$$Y = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4$$

Y = Prestasi Kerja.

Y_1 sampai dengan Y_4 = skor indikator yang digunakan sebagai alat ukur.

Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)

Merupakan tanggapan karyawan terhadap perilaku atau gaya kepemimpinan yang dipraktekkan terhadap karyawan apakah bersifat autokratik, demokratik atau bebas kendali, yang meliputi :

$X_{1.1}$ = Perhatian pimpinan terhadap bawahan atau karyawan yang bersangkutan

$X_{1.2}$ = Perhatian pimpinan terhadap pekerjaannya.

$X_{1.3}$ = Perhatian pimpinan terhadap keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

$X_{1.4}$ = Perhatian pimpinan terhadap saran dan pendapat karyawan.

Selanjutnya untuk memenuhi nilai variabel diatas yaitu dengan menjumlahkan skor dari jawaban pertanyaan indikator tersebut.

Kebutuhan Fisiologis (X_2)

Variabel Kebutuhan Fisiologis penilaiannya :

$X_{2.1}$ = Besarnya Upah (rasa kecukupannya dari besarnya upah yang diterima).

$X_{2.2}$ = Besarnya imbalan terhadap kebutuhan (rasa kepuasan yang diterima terhadap pemenuhan kebutuhan).

$X_{2.3}$ = Besarnya tambahan pendapatan di luar gaji (rasa kecukupannya untuk tambahan pemenuhan kebutuhan).

$X_{2.4}$ = Pengaruh tambahan pendapatan di luar gaji terhadap pemenuhan kebutuhan pokok.

X_2 diperoleh dari hasil penjumlahan nilai jawaban.

Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (X_3)

penilaiannya menggunakan :

$X_{3.1}$ = Penilaian karyawan terhadap kemampuan perusahaan untuk tetap mempertahankan kondisinya.

$X_{3.2}$ = Resiko pekerjaan (penilaian karyawan terhadap kemungkinan adanya kecelakaan kerja).

$X_{3.3}$ = Adanya Kenyamanan Kerja.

$X_{3.4}$ = Adanya Jaminan hari tua (rasa tanggung jawab perusahaan terhadap hari tua karyawan).

X_3 diperoleh dari hasil penjumlahan nilai jawaban.

Kebutuhan Sosial (X_4)

$X_{4.1}$ = Hubungan atasan dengan bawahan

$X_{4.2}$ = Hubungan sesama teman dalam satu pekerjaan/bagian

$X_{4.3}$ = Hubungan intern dalam perusahaan sesama pekerja antar bagian

$X_{4.4}$ = Kegiatan sosial yang dilakukan dalam perusahaan

X_4 diperoleh dengan menentukan variabel di atas, yaitu dengan menjumlahkan skor dari jawaban pertanyaan tersebut.

Kebutuhan Penghargaan (X_5)

Merupakan kebutuhan manusia untuk dihargai, diberi kekuasaan, status dan prestisnya diperhatikan dengan penilaian :

X_{5.1}= Seringnya perusahaan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya, sebagai penilaian atas pekerjaannya yang baik.

X_{5.2}= Penilaian mengenai reputasi yang diperoleh dalam lingkungan kerja.

X_{5.3}= Penilaian mengenai pemenuhan status yang telah diperoleh dari perusahaan.

X_{5.4}= Penilaian mengenai Nilai suatu penghargaan.

Selanjutnya untuk memperoleh nilai dari variabel di atas, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor dari jawaban yang diperoleh.

Kebutuhan Aktualisasi diri (X₆)

Merupakan kebutuhan akan menggunakan potensi diri, yang merupakan keinginan memaksimalkan potensi diri atau merupakan keinginan seseorang untuk memperlihatkan bahwa dirinya ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal dalam rangka ikut menjalankan perusahaan dimana mereka bekerja.

Indikator yang dipergunakan adalah :

X_{6.1} = Keinginan untuk mewujudkan potensi diri dalam lingkungan pekerjaannya.

X_{6.2} = Potensi diri untuk kembangkan perusahaan.

X_{6.3}= Kepercayaan diri dalam memajukan perusahaan.

X_{6.4} = Peran atau tugas yang diberikan perusahaan atau pimpinan.

Selanjutnya dalam penentuan nilai dari variabel di atas diperoleh dengan cara menjumlahkan skor dari jawaban tersebut.

Ketentuan kategori dalam penilaian skor sebagai berikut :

1. Sangat baik, selalu berada di atas standar yang ditentukan perusahaan diberi nilai 5.
2. Baik, berada di atas standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 4.
3. Cukup, sama dengan standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 3.
4. Kurang, di bawah standar yang ditentukan perusahaan, diberi nilai 2.
5. Sangat kurang, tidak pernah mendekati standar, diberi nilai 1.

Prosedur penilaian tersebut menggunakan skala Likert, yaitu dengan menjelaskan bahwa cara pengukuran adalah dengan menghadapkan responden dengan sebuah pertanyaan yang kemudian untuk memberikan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dengan skor 5, 4, 3, 2, dan 1. Dalam pendapatnya Walizer dan Weinir (1993) dinyatakan bahwa skala Likert kadang-kadang disebut suatu “penilaian yang dijumlahkan” karena semua jawaban diberi bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah tertentu. Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Hasil nilai merupakan nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam interval, dengan jumlah kelas 3, interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{20 - 4}{3} \\ &= 5,33\end{aligned}$$

Berdasarkan informasi tersebut dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat sebagai berikut :

4,00 – 9,33 : Rendah

9,34 – 14,67 : Sedang

14,68 – 20,01 : Tinggi

III.5.1 Pengujian Regresi dengan SPSS Ver. 10

Analisis yang digunakan adalah dengan mempergunakan uji terhadap model regresi berganda seperti dalam persamaan berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e$$

Analisis dengan model ini merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang dapat digunakan untuk pembuktian hipotesis. Model analisis ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh unsur-unsur motivasi seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, dan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri serta mencari apa ada perbedaan motivasi dengan adanya perbedaan lokasi kerja karyawan.

Dengan menggunakan metode kuadrat terkecil, dapat diperoleh koefisien-koefisien $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$, sehingga model yang menyatakan hubungan antara prestasi kerja sebagai variabel dependen dengan variabel-variabel perilaku pimpinan, motivasi, dapat ditunjukkan.

Data yang diperoleh dari pengumpulan data dilakukan diskripsi terhadap variabel-variabel penelitian yang dilanjutkan dengan uji ekonometrik dan evaluasi terhadap kemungkinan penyimpangan asumsi klasik dari model regresi linier.

Uji Regresi secara simultan atau uji simultan (bersama-sama) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1 s/d X_6), secara bersama-sama berpengaruh secara nyata atau tidak terhadap variabel tergantung (Y). Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan digunakan uji F dengan langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis secara statistik

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$ (variabel bebas X_1, X_2 sampai dengan X_6 tidak berpengaruh terhadap variabel terikat Y).

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$ (variabel bebas X_1, X_2 sampai dengan X_6 berpengaruh terhadap variabel terikat Y).

2. Menentukan nilai F_{tabel}

Level of significance sebesar 5% (= 0,05)

n (jumlah observasi) = 120

k (jumlah variabel bebas) = 6

$df_1 = k = 6$

$df_2 = n - k - 1 = 120 - 6 - 1 = 113$

Sehingga nilai kritis F tabel yang dipergunakan adalah = 1,82

3. Menghitung nilai F_{hitung}

Nilai statistik F_{hitung} dapat dicari dengan rumus:

$$F = \frac{SS \text{ Reg} / df1}{SS \text{ res} / df2}$$

dimana :

$SS \text{ reg} = \text{Sum Square Regresion}$

$SS \text{ res} = \text{Sum Square Residual}$

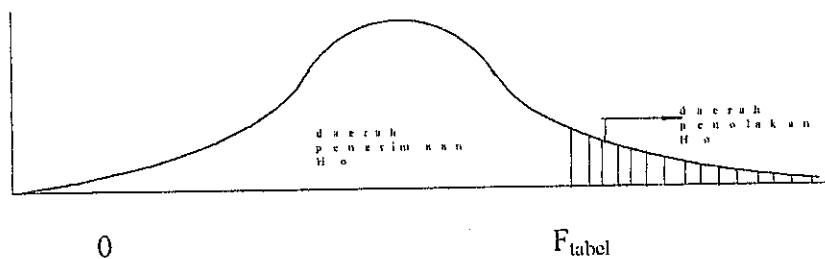
$df = \text{degree of freedom}$

4. Hasil pengujian

Yaitu dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai kritis F_{tabel} dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima, berarti variabel bebas (X_1) sampai dengan (X_6) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak, berarti variabel bebas (X_1) sampai dengan (X_6) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

**Gambar III-1.
Kurva Uji F**



Dalam melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2), dengan kata lain besarnya nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel bebas, jika (R^2) yang diperoleh dari hasil perhitungan tersebut mendekati satu, maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin besar, gambaran tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Dalam kondisi yang sebaliknya berarti jika (R^2) mendekati nol dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tidak bebas semakin kecil, dan dapat dikatakan bahwa model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variabel tidak bebasnya. Dalam hal ini besarnya nilai (R^2) berkisar antara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$).

III.5.2 Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Pengujian koefisien regresi dilakukan dengan mempergunakan uji t, uji tersebut digunakan untuk melihat tingkat signifikansi antara variabel bebas

dengan variabel terikat, pengujian dilakukan secara parsial. Sedangkan langkah-langkah umum yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$ (X_1, \dots, X_6 tidak berpengaruh terhadap Y, tidak ada perbedaan terhadap Y).
2. $H_i : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$ (X_1, \dots, X_6 berpengaruh terhadap Y, ada perbedaan terhadap Y).
3. Menentukan nilai t_{tabel}

Level of significance (α) = 0,05

$$db = n - k - 1 = 120 - 6 - 1 = 113$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,661$$

4. Rumus distribusi t

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

dimana :

b = koefisien regresi

$Se(b_i)$ = *standard error*

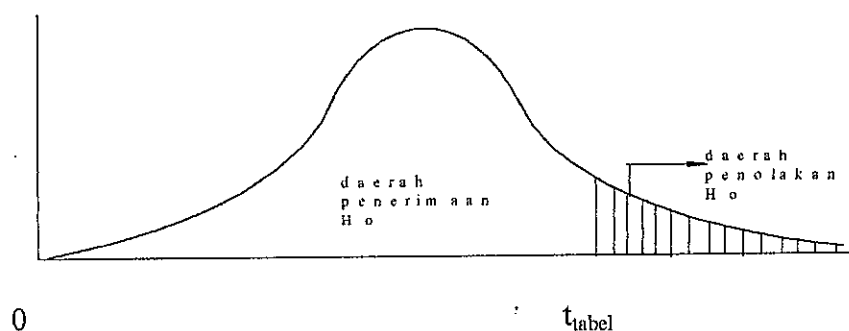
5. Hasil pengujian

Yaitu dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria pengujian :

- 1) Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_i diterima, berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

- 2) Jika $t_{\text{tabel}} \geq t_{\text{hitung}} \geq -t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Gambar III-2.
Kurva Normalitas (Uji t)



Analisis ini juga dapat menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing variabel tersebut terhadap prestasi kerja karyawan bagian operasional, dengan melihat r^2 dari masing-masing variabel. Variabel yang memiliki r^2 terbesar merupakan variabel yang berpengaruh dominan.

III.5.3 Uji Ekonometri

Gujarati (1993 : 157–201) menyatakan, ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang dapat terjadi dalam penggunaan model regresi linier berganda yaitu terjadi multikolinieritas, heteroskedasitas, dan autokorelasi. Jika hal tersebut terjadi, dalam arti terdapat penyimpangan asumsi klasik, maka model yang

digunakan tidak bersifat “BLUE” (*Best Linier Unbased Estimator*). Sehubungan dengan hal tersebut perlu pengujian atas model sebagai deteksi terjadi tidaknya penyimpangan asumsi klasik.

III.5.4 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti menunjukkan adanya hubungan linier antara satu variabel dengan variabel bebas yang lain. Dalam pendapatnya Rieveltd dan Lasmono (1993 : 53) disebutkan bahwa akibat adanya multikolinieritas ini maka akan sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Dalam pendapatnya Gunawan Sumodiningrat (1994 : 282) dikatakan tentang multikolinieritas sebagai berikut :

“ Masalah multikolinieritas bisa timbul karena besaran-besaran dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama, sehingga sekali faktor-faktor yang mempengaruhi menjadi operatif maka seluruh variabel cenderung berubah dengan arah yang sama. Karena sifat yang mendasar dari kata, multikolinieritas sering terjadi pada sebagian besar hubungan-hubungan ekonomi”.

Dalam mendeteksi keberadaan multikolonieritas, analisis yang digunakan dengan korelasi Pearson antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Jika diketahui t hitung lebih besar dari nilai kritis (*critical value*), maka berarti terjadi multikolinieritas antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lain, dan jika t hitung lebih kecil dari nilai kritisnya berarti tidak terjadi multikolinieritas. Dalam pendapatnya Emory (1980 : 448), bila koefisien korelasi diantara variabel bebas 0,8 atau lebih, maka perlu ditambah variabel lain atau salah satu dari variabel yang saling berkorelasi dihilangkan, Multikolinieritas diantara variabel tidak terjadi masalah yang serius, bila multikolinieritas masih

berada sampai batas toleransi tersebut. Kondisi adanya multikolinieritas juga dapat dideteksi dari R^2 yang sangat tinggi (antara 0,7 sampai dengan 1,0), tetapi tidak satupun atau sangat sedikit koefisien regresi parsialnya secara individual signifikan atas dasar uji t.

III.5.5 Uji Heteroskedasitas

Heteroskedasitas berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi yang lain (Rietveld dan Lasmono ; 1993 : 51). Adapun cara yang dilakukan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedasitas adalah dengan menggunakan metode *Uji Glejser*, pembuktian dilakukan dengan cara meregresikan variabel *residual absolut* (AbsUt) sebagai variabel terikat dengan melihat variabel-variabel bebas kepemimpinan, fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri. Apabila variabel bebas tidak signifikan secara statistik dalam mempengaruhi variabel terikat (probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%), berarti tidak terjadi heteroskedasitas sehingga tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik dengan model regresinya, demikian pula berlaku sebaliknya.

III.5.6 Pengujian Autokorelasi

Menurut Gujarati (1993 : 51), pengujian terhadap autokorelasi memiliki tujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data

observasi yang diurutkan menurut urutan waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Hal ini berarti bahwa (pada *time series*) hasil satu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya, sedangkan pada ruang (*cross sectional*) data yang terjadi di suatu tempat saling berpengaruh dengan data di tempat lain. Dalam mendeteksi ada atau tidaknya korelasi digunakan metode *Durbin Watson Test*. Sedangkan cara mengujinya adalah dengan membandingkan nilai DW yang dihitung (d) dengan nilai batas bawah (d_l) yang ada pada tabel Durbin Watson. Adapun kriterianya sebagai berikut :

1. Uji satu sisi $H_0 : P \leq 0$; $H_a : P > 0$
 - 1) Tolak H_0 bila $d < d_l$
 - 2) Tidak tolak H_0 bila $d > d_u$
 - 3) Tak ada kesimpulan bila $d_l \leq d \leq d_u$
2. Uji Satu sisi $H_0 : P \geq 0$; $H_a : P < 0$
 - 1) Tolak H_0 bila $d > 4 - d_l$
 - 2) Tidak tolak H_0 bila $d < 4 - d_u$
 - 3) Tak ada kesimpulan bila $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
3. Uji dua sisi $H_0 : P = 0$; $H_a : P \neq 0$
 - 1) Tolak H_0 bila $d < d_l$ atau $d > 4 - d_l$
 - 2) Tidak Tolak H_0 bila $d > d_u$ atau $d < 4 - d_u$
 - 3) Tak ada kesimpulan bila $d_l \leq d \leq d_u$ atau $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$



BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

IV.1 Sejarah Berdiri Perusahaan

New Armada berdiri pada tahun 1974 dan disahkan sebagai PT. (Perseroan Terbatas) dengan nama Mekar Armada Jaya pada tanggal 16 Januari 1981 dengan akte pendirian di Notaris Anggraeni Wijaya, SH No. 17. Pada awalnya New Armada memiliki tujuan usaha bengkel perbaikan kendaraan bermotor yang masih memiliki luas lokasi kurang dari 500 m² yang terletak di jalan Prawirokusuman no. 3 Kabupaten Magelang, yang dipimpin langsung oleh bapak David Herman Jaya selaku pemilik

Sebagai pendorong berdirinya perusahaan ini sangat erat dengan tujuan perusahaan dan kemajuan dibidang otomotif dan transportasi yaitu :

1. Makin banyaknya kendaraan transportasi yang dibutuhkan.
2. Melihat situasi dan kondisi perkembangan jalan dan transportasi merupakan awal yang baik dalam menciptakan satu usaha pendukungnya.
3. Memperoleh laba yang layak guna menunjang kelangsungan hidup perusahaan dan mensukseskan pembangunan nasional khusus dalam sarana perhubungan.
4. Mendukung tenaga kerja dan membantu pemerintah dalam menanggulangi masalah pengangguran serta meningkatkan taraf hidup masyarakat.
5. Memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat akan kendaraan baik untuk keperluan pribadi maupun keperluan angkutan umum.

Untuk mengimbangi perkembangan dunia transportasi tahun 1976 New Armada mengadakan pengembangan luas lokasi perusahaan dengan areal seluas 9000 m² dan merekrut karyawan sebanyak 200 orang. Pada tahun 1977 areal perusahaan diperluas menjadi 2 Ha dengan kapasitas produksi kurang lebih 200 unit perbulan, sehingga New Armada dikenal sampai diluar pulau jawa sehingga melakukan pengembangan manajemen yang mengakibatkan jumlah pesanan dan kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Pada tahun 1981 New Armada meningkatkan kedudukannya menjadi perusahaan yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT. Mekar Armada Jaya dengan akte pendirian di Notaris Anggraeni Wijaya, SH No. 17 tanggal 16 Januari 1981 dengan jabatan direktur dipegang oleh J. Soentoro. Tahun 1982 perusahaan ini memperluas lokasi kearah selatan dan membangun ruang pameran dengan fasilitas lengkap. Pada masa ini PT. Mekar Armada Jaya mendapat kepercayaan pemerintah untuk pembuatan karoseri mobil-mobil milik pemerintah untuk prasarana pemilu 1982 sebanyak 2000 unit. Tahun 1984 output produksi menjadi 400-500 unit perbulan yang meliputi minibus dan mikrobus. Untuk mengimbangi produksi jumlah karyawan ditingkatkan menjadi 1000 orang dengan peningkatan fasilitas mesin press dan *spot welding* serta mesin cat oven atau *spray booth* yang didukung tim desain *automotive*.

Pada tahun 1985 dikembangkan pembuatan dies menuju *press part component*, tahun 1986 produksi mencapai 600 unit perbulan dan menambah bentuk produksi berupa mobil bus besar dan box dari merk Suzuki, Mitsubishi, Daihatsu, dan Nissan sehingga menuntut jumlah karyawan ditingkatkan menjadi 2000 orang. Pada tanggal 15 dan 16 Desember PT. Mekar Armada Jaya mendapat kunjungan kehormatan Menteri Perindustrian dan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia untuk meresmikan proyek industri di Jawa Tengah dan New Armada

sebagai salah satu proyek yang diresmikan. Tahun 1987 PT. Mekar Armada Jaya dikenal dengan nama New Armada. Saat itu New Armada memiliki karyawan kurang lebih 3500 orang dengan peningkatan pengembangan proses produksi yang mencakup :

Divisi Minibus, Divisi Bus, Divisi Box, Heavy Duty Truck, Lead Bak, Trailer, dan Divisi Interior.

Kemajuan New Armada ditandai dengan pergeseran jenis usaha dari industri karoseri menjadi perusahaan Autobody Manufacturing. PT. Mekar Armada Jaya membuka 45 cabang diseluruh Indonesia untuk mempermudah pelayanan konsumen. Pada tahun itu pula mengadakan ekspor produknya ke Banglades, Brunei Darussalam, Cyprus, Arab Saudi, dan Srilangka sebagai usaha promosi ke luar negeri menyongsong globalisasi. Dengan laju pertumbuhan kebutuhan konsumen akan sarana transportasi angkutan darat dan untuk memberikan kepuasan layanan bagi konsumen perusahaan merencanakan untuk mengadakan standarisasi Internasional (ISO 9000). Pada tahun 1998 perusahaan mengalami penurunan produksi sehingga rencana standarisasi ISO 9000 gagal karena adanya krisis moneter di Indonesia. Pada tahun 1999 sampai 2000 perusahaan mulai mendapat angin segar disebabkan krisis moneter sudah menjadi suasana yang biasa bagi masyarakat sehingga ada keberanian konsumen untuk berbelanja kembali.

IV.2 Sistem Organisasi PT. Mekar Armada Jaya

Penggunaan sistem organisasi yang ada di dalam perusahaan dengan menggunakan sistem organisasi garis dan staff. Bagian-bagian yang terdapat pada

perusahaan PT. Mekar Armada Jaya meliputi Rapat pleno, dewan komisaris, staff ahli, direktur utama, manager dan kepala bagian. Berkaitan dengan susunan dan fungsi, wewenang serta tanggung jawab, Rapat persero mempunyai kekuasaan tertinggi, dimana kedudukan Rapat persero ini berhak memilih dan menetapkan siapa yang berhak duduk sebagai direktur utama dan komisaris.

Tugas dalam hal mengawasi dan memberikan nasehat serta saran-saran kepada direktur dalam menjalankan tugas sehari-hari dilakukan oleh dewan komisaris. Dalam hal nasehat untuk manager dilakukan oleh staff ahli sesuai dengan keahliannya, baik diminta maupun tidak. Dalam menjalankan usahanya, sebagai peran aktif dan peran penting dalam perusahaan, ataupun sehubungan kekuasaan operatif dalam perusahaan dan bertanggung jawab atas jalannya kerja perusahaan kepada Rapat pleno dan sekaligus membawahi dua bagian yaitu pemasaran atau marketing dan manajer umum yaitu direktur.

Pada bagian marketing bertanggung jawab atas seluruh hasil dari produksi dan jalannya perusahaan secara efektif dan efisien sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, dimana manager ini membawahi beberapa sub – sub bagian termasuk bagian promosi.

Bagian marketing berkaitan dengan proses pemasaran, baik untuk pemasaran dalam hal keselamatan mobil – mobil yang digunakan maupun bertanggung jawab atas kelancaran layanan pengiriman hasil produksi dari pabrik ke konsumen dalam waktu yang tepat. Keadaan ini berhubungan pula dengan kepercayaan masyarakat sehubungan dengan pemesanan yang dilakukan maupun kepuasan yang didapatkan.

Tabel IV-1
Realisasi Order Produksi

Tahun	Realisasi jumlah produksi
1996	9712 unit
1997	10757 unit
1998	2300 unit
1999	1775 unit
2000	2948 unit
2001	758 unit (Februri)
Total	28242 unit

Sumber : Dept. Produksi PT. Mekar Armada Jaya Magelang

Bagian *sales promotion*, kesatuan dari bagian – bagian ini bertanggung jawab dalam menaikkan atau meningkatkan omzet order dengan berbagai macam cara yang ditempuh.

Tanggung jawab atas keamanan dan ketertiban para karyawan di dalam pabrik serta hubungannya dengan masyarakat dibawah oleh manager personalia dan umum. Bagian kekuasaan operatif lainnya di pegang oleh direktur utama, dengan bidang – bidang yang dibawah meliputi keuangan, personalia dan administrasi perusahaan dan menjamin tersedianya data yang diperlukan.

IV.3 Usaha Kesejahteraan Masyarakat

Usaha – usaha kesejahteraan karyawan disamping upah atau gaji juga diberikan jaminan sosial sebagai pengganti biaya pengobatan dan perawatan kesehatan, bantuan bersalin, bantuan kematian, jaminan hari tua, keluarga berencana, disamping itu perusahaan masih memberikan pula penghargaan, tunjangan hari raya dan tahunan maupun fasilitas lainnya.

Penggantian biaya pengobatan dan perawatan kesehatan dilakukan oleh poliklinik perusahaan dan bila harus berobat di luar Poliklinik perusahaan ditentukan oleh puskesmas poliklinik atau rumah sakit umum pemerintah. Dengan ketentuan biaya ditanggung oleh perusahaan maksimal Rp. 1.500.000,00 (Satu Juta Lima Ratus Ribu Rupiah) dan keadaan demikian berlaku pula bagi karyawan petugas luar.

Karyawan atau karyawan yang membutuhkan menginap di rumah sakit, selain mendapat biaya pengobatan juga mendapat penggantian biaya kamar selama perawatan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Kamar Kelas III diganti 100 %
- b. Kamar Kelas II diganti 60 %
- c. Kamar Kelas I diganti 40 %

Penggantian biaya pengobatan gigi juga mendapat perhatian, yang meliputi pengobatan gigi, penutupan lobang gigi dengan amalgam atau perak dan pencabutan gigi. Sedangkan berkaitan dengan penggantian biaya pembelian kaca mata, yang dikarenakan tugasnya menentukan untuk berkaca mata, maka perusahaan memberikan bantuan dalam hal pembelian kaca lensa, dengan ketentuan jika bukan bifokus maksimal Rp. 50.000,00 dan untuk bifokus Rp. 60.000,00. Pemeriksaan secara berkala terhadap karyawan, terutama untuk mengetahui keadaan kesehatan karyawan tetap diadakan terutama sehubungan dengan cheking kesehatan kususnya rondgent. Bantuan persalinan pada istri karyawan atau karyawan yang melahirkan diberi bantuan sebesar Rp. 100.000,00 dan jika melalui bedah caesar maksimal Rp. 200.000,00.

Kematian keluarga yang masuk menjadi tanggungannya akan mendapat bantuan sebesar Rp. 100.000,00 dan jika karyawan sendiri yang meninggal, kepada ahli warisnya akan diberikan bantuan uang duka dan uang jasa yang besarnya disesuaikan dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. : Per. 04/Men/1986 terutama berkaitan dengan uang pesangon dan uang jasa dan bunga tabur.

Karyawan yang sudah bermasa kerja dua tahun diberi tambahan tunjangan hari tua sebesar 10 % dari gaji pokok. Disamping itu semua karyawan diikuti sertakan menjadi peserta JAMSOSTEK. Bantuan lain diberikan pula pada karyawan, sehubungan dengan hajatan yang dilakukan. Bantuan untuk pernikahan pertama diberi sumbangan Rp. 100.000,00 dan untuk pernikahan kedua kalinya diberikan dengan syarat, bila suami atau istri yang terdahulu meninggal dunia. Bila karyawan atau karyawan mengadakan perhelatan lainnya akan mendapat bantuan pula sebesar Rp.50.000,00 untuk menikahkan anak dan sebesar Rp. 40.000,00 untuk kitanan atau baptisan. Demikian juga dalam bidang keluarga berencana mendapat perhatian yang cukup baik dari pihak perusahaan.

Penggunaan metode kontrasepsi dengan Modus Operasi Wanita (MOW) selain mendapat insentif sebesar Rp. 50.000,00 juga ditambah bantuan biaya operasi sebesar Rp. 50.000,00. Karyawan pasangan usia subur baik akseptor maupun bukan mendapat insentif sebesar Rp. 30.000,00 dengan ketentuan selama tiga tahun tidak mengalami persalinan.

Penghargaan diberikan pula pada karyawan yang sudah memiliki masa kerja 10 tahun, 20 tahun, dan 30 tahun, penghargaan berupa TABANAS yang

besarnya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Fasilitas lainnya diberikan pula seperti makan dan minum menurut kemampuan perusahaan, termasuk seragam bagi karyawan. Bingkisan diberikan pula pada karyawan pada saat hari jadi perusahaan berupa gula, teh, kue maupun kopi. Diberikan pula pinjaman tanpa bunga dengan diangsur 10 kali bagi karyawan yang mempunyai kepentingan yang sangat mendadak. Dalam pemenuhan kebutuhan pokok terutama beras, tiap karyawan mendapat tunjangan sebanyak 20 kg dan keluarga (istri dan anak, maksimal 3 orang anak) masing – masing 5 kg dan minyak tanah 10 liter tiap bulan. Disamping itu masih mendapat bantuan sabun $\frac{1}{2}$ kg tiap dua minggunya. Pengambilan cuti diberikan pula bagi karyawan maupun karyawan, cuti tahunan dan cuti hamil dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pendidikan maupun pengetahuan diberikan pula pendukungnya, seperti disediakannya Taman bacaan atau perpustakaan, demikian pula adanya kegiatan lainnya yang berupa olah raga, kesenian maupun arisan dan lain – lain. Peningkatan pendidikan bagi anak karyawan atau karyawan diberikan pula perhatian seperti pemberian beasiswa bagi anak – anak mereka yang berprestasi sebesar Rp. 50. 000,00 tiap bulannya.



BAB V

ANALISIS DATA

V.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan memakai teknik korelasi yaitu mengadakan pengolahan data yang didapat dari hasil pertanyaan dalam kuesioner yang dituangkan dalam skor dari 1-5, yang mana masing-masing skor yang didapat dikorelasikan antar skor dan skor total masing-masing pertanyaan. Item yang terdiri dari dua skor dicari rata-ratanya untuk mendapatkan satu skor yang digunakan dalam pengujian validitas ini.

Menurut Azwar, (1996) syarat suatu item dikatakan Valid adalah dapat memenuhi dua kriteria yaitu :

1. Arah korelasi antar skor item pertanyaan dengan skor totalnya adalah positif.
2. Besarnya korelasi itu harus cukup kuat dengan nilai lebih dari 0,50.

Jika kondisi tersebut dapat dipenuhi maka item pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan valid.

Berdasar pengujian perhitungan validitas dengan teknik korelasi dalam lampiran koefisien validitas dari 24 item pertanyaan terbagi menjadi 6 bagian lebih besar dari 0,50. Hal ini menyatakan bahwa semua item pertanyaan dalam kuestioner yang disebarakan dapat dikatakan valid.

V. 2 Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas menyatakan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, yang berhubungan dengan kemantapan suatu data apabila dilakukan pengamatan. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah dengan melihat besarnya koefisien alpha (α) Uji ini dilakukan setelah mengadakan pengujian validitas dan hanya untuk item-item pertanyaan yang dinyatakan valid.

Dari hasil Uji Reliabilitas dapat dilihat nilai uji Reliabilitas tiap item adalah sebagai mana terlampir.

V. 3 Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan dimaksud merupakan pendidikan responden, pendidikan merupakan penyumbang utama untuk peningkatan kualitas produk atau jasa. Kondisi pendidikan merupakan kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki untuk merapatkan antara kesenjangan ekuitas dan efisiensi. Melalui perencanaan sumber daya manusia, organisasi memastikan aktivitas sumber daya manusia melalui pendidikan.

Tabel V-1.
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan	Total Responden	Prosentase (%)
SLTP	62	52
SLTA	41	34
D3	10	8
S1	7	6
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer PT. Mekar Armada Jaya Magelang

Tabel V-1 memberikan gambaran kondisi bahwa responden yang berpendidikan SMP berkisar 52% responden dan responden dengan pendidikan S1 sebanyak 6 %. Tingkat pendidikan SMP cukup tinggi adalah merupakan gambaran bahwa karyawan dibagian produksi banyak memerlukan tenaga kasar non keahlian khusus, khususnya untuk pekerjaan pengecatan, las, dempol. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan S1 sedikit adalah merupakan tenaga ahli pada perusahaan tersebut.

V. 4 Jenis Kelamin dan Lama Kerja Responden

Pengalaman kerja responden merupakan tahun masuk kerja di PT. Mekar Armada Jaya sampai dengan sekarang yang dimiliki responden, sedangkan jenis kelamin adalah jenis kelamin responden yang terdiri laki-laki dan perempuan.

Tabel V-2.
Jenis Kelamin dan Lama Kerja

Lama Kerja	Laki-laki		Perempuan	
	Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
0 s/d 5 tahun	20	22	5	17
6 s/d 10 tahun	41	46	19	63
> 10 tahun	29	32	6	20
Jumlah	90	100	30	100

Sumber : Data primer PT. Mekar Armada Jaya Magelang

Berdasarkan tabel V-2 mengenai kondisi karyawan PT Mekar Armada Jaya, jumlah karyawan laki-laki (75 %) lebih besar dibandingkan perempuan (25 %). Tenaga kerja yang menjadi responden dengan pengalaman kerja 0 sampai dengan 5 tahun relatif lebih sedikit dibandingkan yang lainnya, yaitu berkisar 21

% yang terdiri dari laki – laki 17 % dan perempuan 4 % dengan jumlah responden 25 karyawan. Kondisi demikian, laki-laki lebih banyak dari perempuan karena kegiatan produksi lebih banyak memerlukan tenaga laki-laki pada pekerjaan yang sifatnya berat dan tehnik yang dibutuhkan adalah mesin yang masih banyak di dominasi laki-laki.

V. 5 Tingkat Pendapatan

Tingkat pendapatan adalah tingkat pendapatan responden yang merupakan salah satu dari faktor motivasi yaitu kebutuhan dasar yang merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidup dan membiayai kehidupan. Hal ini akan berpengaruh sampai dimana menentukan kepuasan kerja.

Tabel V-3.
Tingkat Pendapatan

Besarnya Pendapatan / bulan	Jumlah	Prosentase (%)
Rp. 300.000,00 s/d Rp. 499.000,00	28	23
Rp. 500.000,00 s/d Rp. 699.000,00	54	45
Rp. 700.000,00 s/d Rp. 899.000,00	18	15
Rp. 900.000,00 s/d Rp. 1.099.000,00	12	10
> Rp. 1100.000,00	8	7
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer PT. Mekar Armada Jaya Magelang

Besarnya tingkat pendapatan keluarga karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya menggambarkan jumlah pendapatan antara Rp.500.000,00 s/d Rp.699.000,00 yaitu sebesar 45 % besaran ini menandakan tingkat ekonomi responden. Terlihat faktor pendapatan yang masih bisa dikatakan minim. Sedangkan jumlah pendapatan antara Rp.300.000,00 s/d Rp.499.000,00 sebesar

23%, dan tingkat pendapatan diatas Rp.1.100.000,00 sebesar 7%. Hal ini menggambarkan kondisi bagaimana peran yang dapat ditimbulkan dengan adanya motivasi faktor kebutuhan dasar atau fisiologis. Kondisi tingkat pendapatan yang masih minim ini mengikuti sistim pendapatan atau pengupahan upah minimum regional jawa tengah.

V. 6 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu pihak-pihak manajemen dalam pengambilan keputusan yang menyangkut promosi, pengalihan maupun penempatan tugas, pemutusan hubungan kerja untuk karyawan yang senantiasa menampilkan prestasi yang buruk. Penilaian ini adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan tetapi juga untuk memotivasi dan mengembangkan karyawan serta dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.

Tabel V-4.
Nilai Prestasi Kerja Responden

Nilai Prestasi	Karyawan(Jumlah)	Prosentase(%)
Tinggi	30	25
Sedang	70	58
Kurang	20	17
Jumlah	120	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan nilai prestasi yang diperoleh dihasilkan kondisi sebagai berikut, responden dengan memiliki nilai prestasi sangat kurang sebesar 17 % atau sejumlah 20 responden. Responden terbesar pada nilai cukup yaitu sebanyak 58 % atau sebesar 70 responden. Ini membuktikan bahwa karyawan rata-rata memiliki semangat kerja yang baik. Prestasi kerja yang baik ini banyak dipengaruhi faktor pengalaman kerja dan motivasi kerja.

V. 7 Perilaku Kepemimpinan

Penilaian perilaku kepemimpinan ini berkaitan dengan pertanyaan mengenai perhatian pimpinan terhadap bawahan maupun perhatian pimpinan terhadap pekerjaannya. Perilaku kepemimpinan adalah bagaimana seorang manajer mengatur bawahan yang mempunyai kemauan dan kemampuan yang berbeda-beda.

Tabel V-5.
Penilaian Perilaku atau Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan	Jumlah	Prosentase(%)
Otokratik	20	17
Demokratik	77	64
Bebas Kendali	23	19
Jumlah	120	100

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi karyawan yang menjadi responden dihasilkan kondisi sebagai berikut (Tabel V-5), responden yang memberikan nilai tinggi terhadap pimpinan sebanyak 17 % termasuk gaya kepemimpinan otokratik. Sedangkan 64 % responden menilai pimpinan yang bersangkutan cukup atau

sedang termasuk gaya kepemimpinan demokratik. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa pimpinan dapat diterima bawahan dengan baik.

Nilai akan perhatian disini sangat berpengaruh dalam perilaku antara bawahan terhadap pimpinanya. Adanya perhatian pimpinan tentunya membawa dampak terhadap produktivitas karyawan yang bersangkutan.

V. 8 Kebutuhan Fisiologis atau Kebutuhan Pokok

Kebutuhan pokok setiap manusia dalam mempertahankan hidupnya dalam hal ini merupakan kebutuhan manusia untuk mempertahankan hidupnya, seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal. Dalam hal ini kebutuhan tersebut dinilai kecukupannya, yang terkait dengan pemberian upah yang diterima karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan pokoknya. Kebutuhan fisiologis ini dapat berupa air untuk minum cukup tersedia, ruang istirahat, istirahat makan siang, udara bersih untuk bernafas, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial.

Tabel V-6.
Penilaian Kebutuhan Fisiologis atau kebutuhan pokok

Nilai kebutuhan Dasar	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Tinggi	26	22
Sedang	74	62
Kurang	20	16
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel V-6 dapat dikatakan bahwa, sebanyak 62 % responden mengatakan kondisi kebutuhan fisiologis atau kebutuhan pokok terpenuhi dengan cukup atau sedang, sedangkan sebanyak 16 % responden menyatakan kurang.

Berdasarkan data tersebut didapatkan gambaran bahwa kebutuhan fisiologis atau kebutuhan pokok dapat dikatakan terpenuhi atau mendapatkan perhatian dari perusahaan.

V.9 Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan mendapatkan jaminan rasa aman terlepas dari bahaya fisik, seperti kecelakaan kerja, serta rasa aman tenteram terbebas dari ketakutan akan kehilangan pekerjaan yang merupakan ancaman terhadap masa depannya. Kebutuhan ini dapat berupa pengembangan karyawan yang baik, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat pekerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi serta sistem penanganan keluhan.

Tabel V-7.
Penilaian Terhadap Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan Kerja.

Nilai Kebutuhan Keamanan	Karyawan (Jumlah)	Prosentase (%)
Tinggi	17	18
Sedang	94	78
Kurang	9	4
Jumlah	120	100 %

Sumber data : Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel V-7 tersebut dapat dikatakan bahwa 9 % responden mengatakan kondisi kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja kurang terpenuhi dengan baik, sedangkan sebanyak 94 % responden menyatakan cukup atau sedang. Berdasarkan data tersebut didapatkan gambaran bahwa kondisi karyawan berdasarkan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerjanya dapat dikatakan terpenuhi atau mendapatkan perhatian dari perusahaan.

V.10 Kebutuhan Sosial

Merupakan kebutuhan akan perasaan tenteram yang diperoleh dari lingkungan kerja dengan terjalinnya hubungan baik, terkait dengan hubungan atasan, teman kerja, maupun lingkungan kerjanya. Pekerjaan memberikan keberadaan ekonomi dan juga memberikan kontribusi bagaimana orang-orang menilai kedudukan sosial dan kualitas kehidupan mereka, dan begitu dalam pekerjaan kelompok-kelompok kerja mereka mempunyai pengaruh besar pada bagaimana mereka bekerja. Secara alamiah banyak orang memiliki kebutuhan-kebutuhan sosial yang kuat mereka umumnya menikmati berada disekitar orang lain yang memiliki minat dan keinginan yang serupa. Orang yang membentuk hubungan pribadi yang dekat baik didalam organisasi yang memiliki serikat pekerja ataupun tidak, kemungkinan akan bertahan bersama-sama dalam masa yang sulit.

Tabel V-8.
Kebutuhan Sosial

Nilai Kebutuhan Sosial	Jumlah Responden	Prosentase(%)
Tinggi	19	16
Sedang	84	70
Kurang	17	14
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dalam Tabel V-8 kebutuhan sosial dari masyarakat dirasakan cukup atau sedang sebanyak 70 % , sedangkan 14 % memberikan nilai kurang. Penilaian pada kebutuhan sosial ini didasarkan atas lingkungan kerja dengan terjalinnya hubungan baik, terkait dengan hubungan atasan, teman kerja, termasuk juga lingkungan kerjanya. Jumlah penilaian tersebut mencerminkan tingkat kebutuhan

sosial yang dirasakan responden, terutama terkait lingkungan internal maupun eksternal dalam lingkungan kerja ataupun perusahaan cukup terpenuhi.

V. 11 Kebutuhan Penghargaan

Penggambaran pemenuhan kebutuhan karyawan untuk dihargai, diberi kekuasaan, status dan prestisenya diperhatikan. Apabila maunia mulai memuaskan kebutuhan yang dimiliki mereka cenderung menginginkan penghargaan, baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Kebutuhan penghargaan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan kepercayaan diri.

Tabel V-9.
Kebutuhan penghargaan.

Nilai Kebutuhan penghargaan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Tinggi	14	12
Sedang	80	66
Kurang	26	22
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel V-9 dapat digambarkan bahwa sebanyak 66 % responden memberikan jawaban sedang atau cukup untuk pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan sebanyak 12 % memberikan jawaban tinggi. Jawaban tersebut merupakan akumulasi dari pertanyaan mengenai seringnya perusahaan dalam memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, penilaian mengenai reputasi yang diperoleh, penilaian responden mengenai pemenuhan status yang telah diperoleh maupun penilaian mengenai suatu penghargaan.

Dari pemenuhan kebutuhan penghargaan dapat dikatakan bahwa dari jawaban responden lebih banyak cenderung perusahaan memberikan cukup atas

pekerjaan yang dilakukan, termasuk penilaian reputasi yang diperoleh, pemenuhan status dan nilai dari penghargaan itu sendiri.

V. 12 Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk menggunakan potensi diri, yang merupakan keinginan memaksimalkan potensi diri atau merupakan keinginan seseorang untuk memperlihatkan bahwa dirinya ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal dalam rangka ikut menjalankan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Tabel V-10.
Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Nilai Kebutuhan Aktualisasi diri	Karyawan(Jumlah)	Prosentase(%)
Tinggi	20	17
Sedang	84	70
Kurang	16	13
Jumlah	120	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel V-10. di atas dapat dikatakan yang memberikan nilai sedang sebanyak 70 % responden dan yang memberikan jawab kurang 13 %. Dapat digambarkan kondisi responden, bahwa pemberian penilaian pentingnya kebutuhan akan aktualisasi diri. Penilaian ini merupakan penggambaran dari keinginan karyawan untuk mewujudkan potensi diri dalam lingkungan pekerjaannya, untuk mengembangkan perusahaan, kepercayaan akan potensi dirinya untuk ikut mengembangkan perusahaan, dan peran yang diberikan perusahaan terhadap dirinya.

Nilai yang dihasilkan mencerminkan bahwa responden memiliki kecenderungan penilaian akan kebutuhan aktualisasi diri yang cukup ataupun sedang, kondisi demikian merupakan kondisi yang sangat penting untuk dikembangkan karena penilaian aktualisasi diri yang sedang ataupun tinggi menggambarkan bahwa karyawan memiliki potensi dan merasa mampu meningkatkan dan mempertahankan perusahaan disertai tanggung jawab yang baik.

V. 13. Uji Regresi Secara Simultan

Uji simultan (secara bersama – sama) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1 - X_6), secara bersama – sama berpengaruh secara nyata atau tidak terhadap variabel tergantung (Y). Dalam pengujian dilakukan dengan mempergunakan uji F dengan hasil sebagai berikut : F hitung adalah 210,320 yang jika dilihat dari nilai Probabilitas kesalahan sebesar 0,000^a, berarti F hitung lebih besar dari F Tabel dengan tingkat signifikansi 5 %, F tabel 2,0867, $210,320 > 2,0867$ yang menunjukkan bahwa uji F signifikan, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Keadaan demikian menunjukkan bahwa variabel perilaku atau gaya kepemimpinan, Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman atau kebutuhan akan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri atau penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan lokasi dimana karyawan bekerja berpengaruh sangat kuat terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

Berdasarkan nilai R^2 nya dihasilkan nilai 0.913, berarti bahwa antara gaya atau perilaku pimpinan, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman atau kebutuhan akan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri atau kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja dapat diterangkan sebesar 91,30 %. Nilai R^2 yang mendekati satu, dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel tidak bebasnya besar, berarti model tersebut, digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tidak bebasnya.

V. 14. Uji Regresi Secara Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing –masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikansi 5 %. Berdasarkan perhitungan dihasilkan nilai sebagai berikut :

Tabel V-11.
Estimasi Regresi Linier Ganda

Keterangan	Koefisien Regresi	t Test	Probabilitas (Sig)
Konstan	2,442	3,578	0,001
Perilaku/ Gaya Pemimpin (X ₁)	0,142	4,146	0,000
Kebutuhan Fisiologis (X ₂)	0,244	5,309	0,000
Rasa aman (X ₃)	0,143	3,017	0,003
Sosial (X ₄)	0,179	3,427	0,001
Penghargaan (X ₅)	0,355	4,973	0,000
Aktualisasi diri (X ₆)	0,431	5,495	0,000
Adjusted R Squared	0,913	F Ratio = 129,588 Prob.(Sig) = 0,000 ^a	
R Squared	0,918		
Multiple R	0,958 ^a		
t- tabel (α = 5%),	1,661		

Sumber : Hasil perhitungan SPSS Ver. 10 terlampir.

Dari perhitungan tersebut bentuk model adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 2,442 + 0,142 X_1 + 0,244 X_2 + 0,143 X_3 + 0,179 X_4 + 0,355 X_5 + 0,431 X_6$$

V .14.1 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja.

Berdasarkan perhitungan regresi berganda dapat dilihat dalam Tabel V-12. dihasilkan koefisien regresi β_1 sebesar 0,142. Koefisien regresi sebesar 0,142 berarti dengan adanya peningkatan akan perubahan persepsi karyawan terhadap gaya atau perilaku kepemimpinan akan mempengaruhi atau merubah persepsi karyawan terhadap prestasi kerja sebesar 0,142 dari tiap unit perubahan persepsinya, dengan asumsi variabel lain konstan. Hubungan antara variabel perilaku atau gaya kepemimpinan ditunjukkan dengan nilai positif, yang dapat menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan dinilai dengan respon positif

terhadap prestasi kerja, hal ini dimungkinkan bahwa karyawan menginginkan hubungan yang tidak terlalu ketat dan orientasi terhadap pekerjaan tidak terlalu tinggi, jika kondisi tersebut terjadi sangat dimungkinkan hubungan terhadap prestasi kerja akan bersifat positif.

Berdasarkan nilai t hitung dengan probabilitas kesalahan yang cukup rendah yaitu sebesar 0,000 dan $t\text{-hitung} > t\text{ tabel}$ ($\alpha = 5\%$), ($4,146 > 1.661$), variabel perilaku atau gaya kepemimpinan signifikan, yang berarti variabel ini memberikan pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.14.2 Pengaruh Kebutuhan Fisiologis

Hasil perhitungan dalam Tabel V-12 tersebut menunjukkan bahwa besarnya koefisien regresi β_2 sebesar 0,244. Besarnya koefisien regresi sebesar 0,244 menunjukkan bahwa dengan perubahan persepsi karyawan terhadap kebutuhan fisiologis atau dasar akan merubah atau mempengaruhi besarnya prestasi kerja karyawan sebesar 0,244 dari tiap perubahan unit persepsinya, dengan asumsi variabel lain konstan. Hubungan antara Kebutuhan Fisiologis terhadap prestasi kerja juga ditunjukkan dengan nilai yang positif.

Dalam perhitungan dihasilkan nilai t hitung sebesar 5,309 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,000, menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel, $5,309 > 1,661$ ($\alpha = 5\%$), dan berarti variabel kebutuhan fisiologis berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.14.3 Pengaruh Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja

Hasil perhitungan dalam Tabel V-12 dihasilkan bahwa besarnya koefisien regresi atas variabel keamanan dan keselamatan kerja dihasilkan kondisi sebagai berikut (β_3) Koefisien regresi atas variabel X_3 tersebut sebesar 0,143. Besarnya koefisien regresi sebesar 0,143 menunjukkan bahwa dengan adanya perubahan persepsi karyawan akan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja akan merubah atau mempengaruhi prestasi kerja sebesar 0,143 tiap unit persepsinya, dengan asumsi variabel lain konstan.

Dalam perhitungan di atas dihasilkan nilai t hitung sebesar 3,017 dengan probabilitas kesalahannya sebesar 0,003 dan t hitung lebih besar dari t tabel, $3,017 < 1,661$ ($\alpha = 5\%$), ini berarti dengan menggunakan uji t tersebut variabel kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.14.4 Pengaruh Kebutuhan Sosial

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh dengan melihat dalam Tabel V-12 dihasilkan nilai koefisien regresi atas variabel Kebutuhan Sosial dihasilkan nilai β_4 0,179. Besarnya koefisien regresi juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel kebutuhan sosial terhadap prestasi kerjanya.

Uji atas signifikannya variabel Kebutuhan sosial atas prestasi kerja dengan mempergunakan uji t dihasilkan nilai t hitung sebesar 3,427, dengan probabilitas

kesalahan sebesar 0,001, dan t hitung lebih besar dari t tabel ; $3,427 > 1,661$ ($\alpha = 5\%$), berarti menunjukkan bahwa variabel kebutuhan sosial signifikan, yang berarti variabel Kebutuhan sosial cukup berarti atau mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.14.5 Pengaruh Kebutuhan Penghargaan

Sesuai dengan hasil dari perhitungan dihasilkan nilai koefisien regresi atas variabel Kebutuhan penghargaan (β_5) sebesar 0,355. Besarnya koefisien regresi atas variabel kebutuhan penghargaan sebesar 0,355, berarti dengan adanya perubahan persepsi karyawan akan kebutuhan penghargannya akan mempengaruhi prestasi kerjanya sebesar 0,355 tiap unit persepsi kebutuhan penghargannya, dengan asumsi variabel lain konstan. Besarnya koefisien regresi juga ditunjukkan dengan nilai positif artinya peningkatan akan perhatian terhadap kebutuhan penghargaan akan mempengaruhi prestasi kerja secara positif pula.

Nilai t hitung sebesar 4,973 dengan probabilitas kesalahannya 0,000 dan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel $4,973 >$ dari t -tabel 1,661 ($\alpha = 5\%$), yang menunjukkan bahwa variabel kebutuhan penghargaan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.14.6 Pengaruh Aktualisasi Diri

Hasil perhitungan pada Tabel V-12 terhadap variabel aktualisasi diri dihasilkan koefisien regresi sebesar (β_6) 0,431, yang berarti dengan berubahnya persepsi terhadap kebutuhan aktualisasi diri karyawan operasional PT Mekar

Armada Jaya Magelang, akan merubah prestasi kerja karyawan sebesar 0,431 tiap unit persepsi perubahannya. Besarnya koefisien regresi tersebut juga ditunjukkan dengan pengaruh yang positif terhadap prestasi kerjanya.

Nilai t hitung untuk variabel aktualisasi diri sebesar 5,495 dengan probabilitas tingkat kesalahannya sebesar 0,000, berarti t hitung lebih besar dari t tabel, terlihat t hitung $5,495 > t$ tabel 1,661 (pada $\alpha = 5\%$) yang dapat dikatakan bahwa uji t atas variabel aktualisasi diri tersebut signifikan. Berarti variabel aktualisasi diri berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.

V.15 Ekonometri

Dalam pendapatnya Gujarati (1993 : 157-201) dinyatakan ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang dapat terjadi dalam penggunaan model regresi linier berganda yaitu terjadi multikolinieritas, heteroskedastik dan autokorelasi.

Berdasarkan asumsi klasik yang ada, yang dimungkinkan dalam setiap penelitian ilmiah dari ilmu sosial terjadi, maka diberikan batasan bahwa asumsi yang digunakan atas model regresi linier berganda dalam Tesis ini adalah bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*).

V.16 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya korelasi antar satu variabel bebas dengan variabel bebas yang lain. Akibat yang ditimbulkan dari adanya multikolinieritas

adalah sulitnya memisahkan pengaruh masing – masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. (Rietvelt dan Lasmono, 1993 : 53).

Dalam kebanyakan untuk penelitian dalam bidang ilmu sosial seperti dalam ilmu ekonomi masalah tersebut sering terjadi. Hal tersebut dikarenakan adanya interaksi dalam variabel bebasnya (variabel dalam penelitian ilmu sosial ataupun ilmu ekonomi) kadang bersifat tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Dalam pendapatnya Sumodiningrat (1994 : 282) dinyatakan untuk masalah multikolinieritas bahwa masalah multikolinieritas bisa timbul karena besaran – besaran dipengaruhi oleh faktor – faktor yang sama, sehingga faktor – faktor yang mempengaruhi menjadi operatif dan seluruh variabel berubah dengan arah yang sama. Masalah ini sering terjadi dalam sebagian besar hubungan – hubungan ekonomi.

Dari perhitungan dengan coefficient correlation (perhitungan terlampir) dihasilkan bahwa antara variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas antar variabel. Hasil perhitungan nilai tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95 %. Hasil perhitungan nilai variance inflation faktor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

**Tabel V-12.
Matrik Korelasi**

	Aktuali sasi diri	Keama nan	Kepemim pinan	sosial	fisiologi	pengharg aan
Aktualis asi diri	1.000	-0.80	-0.111	-0.204	-0.296	-0.512
Keamana n	-0.80	1.000	-0.165	-0.128	-0.104	0.067
Kepemi mpinan	-0.111	-0.165	1.000	0.141	-0.029	-0.202
Sosial	-0.204	-0.128	0.141	1.000	-0.127	-0.269
Fisiologi	-0.296	-0.104	-0.029	-0.127	1.000	-0.287
Pengharg aan	-0.512	0.067	-0.202	-0.269	-0.287	1.000
Collinearity Statistic						
	Tolerance		VIF			
kepemimpinan	0.707		1.414			
Fisiologi	0.326		3.069			
Keamanan	0.808		1.237			
Sosial	0.425		2.352			
Penghargaan	0.208		4.799			
Aktualisasi diri	0.215		4.645			

Sumber : Hasil perhitungan SPSS Ver. 10 terlampir.

Korelasi terbesar terjadi antara variabel (X_6) kebutuhan akan aktualisasi diri terhadap kebutuhan penghargaan (X_5), yaitu sebesar 51,2 %, karena korelasi ini masih di bawah 90% maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas (Imam Ghozali ; 2001). Sesuai dengan teori Maslow bahwa seseorang akan memiliki kecenderungan untuk memenuhi kebutuhan dibawahnya sebelum memenuhi kebutuhan diatasnya. Sehingga dari perhitungan tersebut dapat ditunjukkan bahwa kebutuhan yang ada secara umum berdasarkan perhitungan statistik tersebut dihasilkan bahwa karyawan PT. Mekar Armada Jaya berada pada level kebutuhan akan penghargaan, atau diambanganya dan sedang berusaha memenuhi kebutuhan akan aktualisasi dirinya.

V.17 Uji Heteroskedastisitas

Uji terhadap gejala heteroskedastik dapat digunakan beberapa metode diantaranya metode grafik, Park, Glejser, Barlett, dan Rank Spearman. Dalam tesis ini dalam melakukan uji Glejser melalui program komputer SPSS Ver.10 terhadap hasil penelitian dilakukan dengan dengan meregresikan masing – masing variabel dengan nilai residualnya. Berdasarkan hasil perhitungan regresi antar variabel bebas yang telah diabsolutkan residunya dihasilkan perhitungan bahwa masing – masing variabel tidak mempengaruhi residunya (perhitungan terlampir). Analisis ini didasarkan bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, jadi dapat dinyatakan kalau model regresi tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel V-13.
Hasil Uji Glejser

Model	Sig.
(Constant)	0,005
Kepemimpinan	0,057
Fisiologi	0,283
Keamanan	0,198
Sosial	0,234
Penghargaan	0,671
Aktualisasi diri	0,662

a. Dependent Variable : ABSUT

Sumber : Hasil perhitungan SPSS Ver. 10 terlampir.

V.18 Uji Otokorelasi

Dalam uji otokorelasi yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut urutan waktu atau ruang (cross section), Gujarati, (1993 : 201).

Beberapa cara dapat dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidak adanya otokorelasi, yaitu dengan metode grafik, Durbin Watson, ataupun metode run test, sebagai salah satu uji statistik non parametrik.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dihasilkan nilai Durbin Watsonnya sebesar 1,777 (perhitungan terlampir). Nilai Durbin Watson sebesar 1,777 yang mendekati nilai dua dan lebih besar dengan 1,708 dapat dikatakan bahwa model tidak terjadi otokorelasi, disamping itu model ini mempergunakan data time series, sehingga kebutuhan akan uji tersebut tidak mutlak dibutuhkan. Didukung dengan nilai Durbin watsonnya yang dapat dinyatakan kalau tidak terjadi otokorelasi.

Proses pengujian model atas otokorelasi dalam hal ini dilakukan dengan uji durbin watson. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai DW (Durbin Watson) yang dihitung (d) dengan d_l dan d_u , dengan tabel, dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$ ($d_{wl}=1,543$ dan $d_{wu} = 1,708$).

1. H_0 : Tidak ada korelasi positif
 $d < d_l$, H_0 ditolak, terjadi korelasi positif
 $d > d_l$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi positif
 $d_{wl} \leq d \leq d_{wu}$, tidak dapat disimpulkan
2. H_0 : Tidak ada korelasi (serial) negatif.
 $d > 4 - d_{wl}$, H_0 ditolak, terjadi korelasi negatif
 $d < 4 - d_{wl}$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi negatif
 $4 - d_{wu} \leq d \leq 4 - d_{wl}$, tidak dapat disimpulkan

3. H_0 : Tidak ada korelasi (positif dan negatif)
 $d < d_{wl}$ atau $d > 4 - d_{wl}$, H_0 ditolak, terjadi korelasi positif atau negatif.
 $d_{wu} < d < 4 - d_{wl}$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi positif atau negatif.
 $d_{wl} \leq d \leq d_{wu}$ atau $4 - d_{wu} \leq d \leq d_{wl}$, tidak dapat disimpulkan.

Berdasarkan perhitungan diatas, sesuai lampiran, terlihat durbin watson test atau d sebesar 1,777 sedangkan nilai d_{wl} dan d_{wu} sesuai tabel adalah 1,543 dan 1,708 ini berarti :

1. $1,777 > 1,543$, H_0 ditolak, tidak terjadi korelasi positif.
2. $1,777 < 4 - 1,543$ H_0 diterima, tidak terjadi korelasi negatif.
3. $1,708 < 1,777 < 4 - 1,543$, H_0 diterima, tidak terjadi korelasi positif maupun negatif.

Berdasarkan analisis tersebut seperti dikatakan sebelumnya bahwa model tersebut tidak terjadi otokorelasi, dan asumsi otokorelasi klasik terpenuhi.

V.19 Pembahasan

Berdasarkan atas perhitungan yang telah dilakukan secara statistik maupun diskriptif variabel yang ada , dapat diuraikan sebagai berikut :

V.19.1 Faktor Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan merupakan hal yang perlu dicermati. Berdasarkan perhitungan statistik variabel perilaku kepemimpinan di sini tidak begitu berpengaruh terhadap prestasi kerja atau tidak signifikan. Secara diskriptif dapat dikatakan variabel ini perlu mendapat perhatian yang seksama hal ini didasarkan pada Tabel V-5. yang memberikan akumulasi nilai sebesar 77 responden, adalah kepemimpinan demokratik yang berarti bahwa kepemimpinan demokratik,

merupakan sisi penting yang seharusnya mendapatkan perhatian bagaimana dalam hal perilaku kepemimpinan mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Besarnya koefisien regresi yang positif hal ini dimungkinkan karyawan yang bersangkutan tidak menyetujui gaya yang diterapkan pimpinannya, sehingga respon yang dihasilkan karyawan terhadap prestasi kerjanya adalah positif.

Berdasarkan uji t dihasilkan bahwa variabel ini signifikan atau mempengaruhi prestasi kerja, namun sebaiknya hal ini perlu mendapatkan perhatian yang seksama terutama didukung dengan distribusi frekuensi yang ada.

V.19.2 Faktor Kebutuhan Fisiologis

Berdasarkan perhitungan statistik dihasilkan bahwa faktor kebutuhan fisiologis berpengaruh terhadap prestasi kerja. Kontribusi yang diberikan variabel tersebut terhadap variabel prestasi kerja relatif lebih besar dibanding dengan gaya kepemimpinan, kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja maupun kebutuhan sosialnya.

Dalam kondisi nyata kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang selalu menjadi urutan pertimbangan, terkait dengan motivasi yang secara pasti dapat dikatakan bahwa kebutuhan dasar atas prestasi kerja akan berpengaruh sekali. Terlihat pula dengan kondisi pendidikan yang dimiliki responden, yang menggambarkan faktor pendidikan dengan pendidikan SLTP, karyawan yang menjadi responden adalah sebanyak 62, atau 52 % dari total responden. Kondisi ini dapat mendukung hasil regresi yang memberikan penilaian mengenai kebutuhan fisiologis yang menduduki urutan ketiga dan bukan urutan pertama.

Menjadi urutan ketiga hal ini dimungkinkan, dengan didasarkan atas Tabel V-2. terlihat responden yang memiliki pengalaman kerja diatas 6 tahun adalah sebanyak 60 orang, sehingga kondisi ini lebih meyakinkan jika faktor fisiologis menjadi pertimbangan dalam mempengaruhi nilai prestasi kerja.

V.19.3 Faktor Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja

Berdasarkan perhitungan statistik terlihat bahwa faktor kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang. Kondisi ini diartikan berarti terhadap prestasi kerja. Jika kita lihat dalam Tabel V-7, karyawan yang menjadi responden banyak memperhatikan adanya keamanan dan keselamatan kerja. Seperti terlihat dalam tabel tersebut bahwa sebanyak 78 % responden memberikan nilai sedang atau cukup mengenai keamanan dan keselamatan kerja, dan 4 % memberikan jawaban kurang. Ini berarti mereka terlihat memperhatikan kondisi keamanan dan keselamatan kerja yang ada.

Kajian terhadap nilai koefisien regresi variabel keamanan dan keselamatan kerja sebesar 0,143 menunjukkan hubungan yang positif terhadap prestasi kerja, nilai negatif tersebut dapat disebabkan adanya faktor keamanan dan keselamatan kerja di PT. Mekar Armada Jaya yang cukup baik, atau dapat dikatakan dengan kemajuan teknologi keamanan dan keselamatan kerja yang meningkat baik akan berakibat dengan semakin terjaminnya keamanan dan keselamatan kerja karyawan dalam lingkungan kerjanya, sehingga karyawan cukup berarti memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja, tapi dengan kemajuan ataupun

perkembangan kemajuan teknologi dimaksud berarti akan dapat menggantikan peran manusianya dengan peralatan lain. Jika tinjauan dihubungkan dengan faktor pendidikan pada Tabel V-1. akan terlihat karyawan yang menjadi responden yang berpendidikan SLTP sejumlah 62 karyawan. Sedangkan pendidikan S1 7 responden. Kontribusi ini cukup berarti untuk dipertimbangkan dalam hal memberikan motivasi kerja terkait dengan keamanan dan keselamatan kerja.

Secara teori dapat dikatakan bahwa prestasi kerja akan dapat lebih ditingkatkan dengan tetap memberikan perhatian terhadap rasa aman dalam lingkungan kerja, disamping dengan lebih menekankan pemberian training untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan terkait dengan pendidikan karyawan bersangkutan, sehingga rasa tetap dipertahankan oleh perusahaan akan ada dalam diri karyawan yang bersangkutan.

V.19.4 Faktor Kebutuhan Sosial

Hasil perhitungan statistik terlihat bahwa faktor kebutuhan sosial berpengaruh atau signifikan terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT Mekar Armada Jaya Magelang. Besarnya pengaruh variabel ini terlihat dari koefisien regresinya. Koefisien regresi atas variabel ini adalah sebesar 0,179. Secara teori menunjukkan bahwa prestasi kerja dapat ditingkatkan apabila karyawan merasa damai bekerja dalam lingkungannya, yang ditunjukkan hubungan baik antara pimpinan, sesama teman maupun yang lainnya dalam lingkungan kerjanya. Hubungan baik tersebut akan dapat menimbulkan adanya rasa memiliki sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

V.19.5 Faktor Kebutuhan Penghargaan

Berdasarkan perhitungan statistik yang ada dihasilkan bahwa variabel ini merupakan variabel yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Terlihat dari koefisien regresinya. Tabel V-1 dan Tabel V-2 memberikan dukungan atas uji tersebut terlihat akumulasi terbesar. Pendidikan responden berada pada pendidikan tingkat SLTP. Sedangkan dari Tabel V-2. menunjukkan 60 responden memiliki pengalaman kerja 6 tahun keatas. Kondisi ini menunjukkan arti penting penghargaan bagi karyawan. Pada kebiasaan yang terjadi dengan adanya pengalaman kerja yang cukup akan memiliki kecenderungan membutuhkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dalam pekerjaan. Kondisi demikian jika terpenuhi akan mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan operasional PT Mekar Armada Jaya Magelang.

Secara teori dikatakan bahwa prestasi kerja akan dapat ditingkatkan apabila karyawan merasa bahwa apa yang telah mereka kerjakan dengan semangat tinggi mendapat perhatian dan dihargai oleh perusahaan. Perhatian pimpinan, terhadap apa yang ingin diketahui dalam batas pekerjaannya, penghargaan atas lama kerja, perhatian atas prestasi kerja yang dicapai, perhatian akan kondisi kesehatan pekerja dan keluarganya dan juga pemberian kesempatan yang tidak pilih kasih terhadap karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab dan menghasilkan tambahan penghasilan yang lebih besar akan dapat lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan operasional.

V.19.6 Faktor Kebutuhan Aktualisasi Diri

Perhitungan statistik terhadap variabel aktualisasi diri dihasilkan bahwa variabel kebutuhan aktualisasi diri cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mekar Armada Jaya Magelang. Secara teori dapat dikatakan bahwa prestasi kerja akan dapat lebih ditingkatkan apabila aktualisasi diri dari para karyawan yang berupa semangat untuk mencapai hasil yang maksimal, dapat menyelesaikan pekerjaan yang optimal, dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tugas tanggung jawab, maupun bentuk perwujudan aktualisasi seperti menyelaraskan keinginan dalam karya atau pekerjaannya, perwujudan ini merupakan pencerminan atas semangat dan tanggung jawab para karyawan untuk meningkatkan keberadaan perusahaan.

Apabila dilihat berdasarkan urutan prioritas pengaruhnya terhadap prestasi kerja yang menduduki urutan pertama, hal ini juga berarti bahwa sebagai manusia pada umumnya akan merasa senang apabila pimpinan memberikan perhatian atas semangat aktualisasi diri mereka, dan perhatian atas kebutuhan ini merupakan urutan utama.



BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

VI.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab – bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Menerima hipotesis pertama, yaitu faktor perilaku atau gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang. Kondisi ini dibuktikan dengan t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan yang lebih besar dari t tabelnya ($4,146 > 1,661$ ($\alpha=5\%$)). Peran dari gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja secara diskriptip juga dapat ditunjukkan dengan adanya akumulasi yang memberikan jawaban atas penilaian mereka terhadap perilaku atau gaya kepemimpinan yang diberlakukan terhadap mereka.
2. Ada pengaruh dari faktor – faktor motivasi seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang. Besarnya pengaruh tersebut dapat ditunjukkan dengan uji F, yang dihasilkan bahwa F hitung lebih besar dari F tabel, $210,320 > 1,82$ pada taraf nyata 5%. Ditunjukkan pula atas dasar *Adjusted R²* 0,913 atau 91,30 %, yang berarti variabel bebas yang dipergunakan memiliki kontribusi sebesar 91,30 % terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang yang berarti pula

sisanya sebesar 8,70 % dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti pengalaman kerja, umur karyawan, ataupun juga pendidikan karyawan.

3. Berdasarkan uji secara parsial terhadap masing – masing variabel dapat disimpulkan bahwa kontribusi terbesar yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan operasional PT. Mekar Armada Jaya Magelang adalah variabel atau faktor kebutuhan untuk aktualisasi diri dengan urutan selanjutnya adalah kebutuhan fisiologis atau dasar, penghargaan, perilaku atau gaya kepemimpinan, kebutuhan sosial, dan terakhir kebutuhan keamanan dan rasa aman. Hal ini dapat dilihat dari uji t secara parsial masing – masing variabel terhadap prestasi kerja, yaitu sebesar 5,495 untuk variabel aktualisasi diri, 5,309 untuk variabel kebutuhan fisiologis atau dasar, 4,973 untuk variabel penghargaan, 4,146 untuk variabel perilaku atau gaya kepemimpinan, 3,427 untuk variabel sosial, 3,017 untuk variabel keamanan dan rasa aman. Besarnya nilai pada uji t secara parsial menunjukkan perbedaan kekuatan hubungan antar variabel bebas terhadap variabel terikat (prestasi), semakin besar nilai t maka semakin besar pula kekuatannya dalam mempengaruhi variabel prestasi di dalam model regresi, begitu pula sebaliknya.

VI.2 Implikasi Manajerial

Didasarkan atas gambaran umum perusahaan, hasil pembahasan, maupun analisis pada penulisan ini dapat dikemukakan saran – saran sebagai implikasi yang mungkin bermanfaat bagi pihak – pihak yang terkait dan memerlukannya, yaitu :

1. Berdasarkan data primer pada tabel V-4, 17% responden memiliki nilai prestasi kerja kurang. Bagi PT. Mekar Armada Jaya Magelang adalah sangat baik jika meningkatkan prestasi kerja yang sudah ada, dengan tetap memperhatikan faktor – faktor motivasi untuk dapat dikembangkan ke arah peningkatan prestasi kerja yang ada.
2. Faktor motivasi secara simultan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja, sedangkan faktor penyumbang terbesar adalah kebutuhan aktualisasi diri, ini merupakan kebutuhan tingkat kelima dari hierarki kebutuhan Maslow. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menggunakan dan memaksimalkan potensi diri atau merupakan keinginan untuk memperlihatkan bahwa dirinya ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal, hal ini sangat baik bagi kelangsungan perusahaan PT. Mekar Armada Jaya Magelang.
3. Kepada peneliti selanjutnya, akan lebih baik bila melakukan pembahasan adanya unsur – unsur motivasi yang terkait dan lebih membuka lagi akan hal – hal yang belum terjawab secara lebih meluas terhadap faktor motivasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 1988, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Terjemahan, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.
- Anthony, William P, Perrew dan Katmark, 1993, *Strategic Human Resources Management*, Harcourt, Brace, Jovanovich, Orlando Florida.
- Arikunto, Suharsini, Prof., Dr., 1998, *Prosedur Penelitian Ilmiah Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- As'ad Moch, 1995, *Psikologi Indutri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat, Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Carrel, Michael R and Frank G. Kurtzmitz, 1982, *Human Resource and Personnel Management*, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Chruden, H.J, and A.W. Sherman, Jr, 1990, *Personal Management, The Utilization of Human Resources*, Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co.
- Devis, Keith, and John W Newstrom, 1992, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi 7, terjemahan: Agus Dharma, Jakarta, Erlangga
- Dybrin, Andrew J, 1989, *Human Relations A Job Oriented Approach*, Fourth Edition, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Effendi S, 1989, *Prinsip-Prinsip Pengukuran Dan Penyusunan Skala, Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES.
- Emory, William C, 1980, *Business Research Methods*, Revised Edition, Ullinois : Richard D. Irwin Inc.
- Eugene M. Jonhson, David L. Kurtz, and Eberhard E. Scheuning, 1994, *Sales Management : Concept, Practice, and Cases, second Edition*, New York, McGraw-Hill
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnely, 1993, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan, Edisi Empat, Jakarta : Erlangga
- Gujarati, Damodar, 1993, *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.

- Handoko T.H, 1996, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan kelima, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hersey, Paul, dan Kenneth H. Blanchart, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi : Mendayagunakan Sumber Daya Manusia*, Alih bahasa : Agus Dharma Edisi keempat, Erlangga, Jakarta, 1995.
- Ivancevich, John m and William G. Glueck, 1989, *Foundations Of Personnel Human Resources Management* , Fourth Edition, Homewood Boston : Richard D.Irwin Inc.
- Luthans, 1992, *Organisasi Behaviour*, McGraw-Hill, Book Company New York.
- Martoyo S, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Edisi kedua, Cetakan pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFE. UGM.
- Masslow, M., Abraham H, 1994, *Motivasi dan Kepribadian : Teori Motivasi Dengan Pendekatan Hirarki Kebutuhan Manusia*, Terjemahan. Jakarta : LPPM.
- Milkovich, George T and John W. Bourdreeau, 1991, *Human Resource and Management*, Homewood Boston : Richard D.Irwin Inc.
- Moekijat, 1990, *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*, Bandung : Pioner Jaya.
- Moenir AS, 1990. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kpegawaian*, Jakarta : PT. Gunung agung.
- Moon, Philip, 1994, *Penilaian Karyawan*, Terjemahan, Seri Manajemen No. 158. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Nitisemito AS. 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Putti, Joseph M, 1989, *Memahami Produktivitas*, Terjemahan, Jakarta : Fedral Publication, Bina Rupa Aksara.
- Ranupandojo H, dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, Edisi keempat, Yogyakarta : Penerbit BPFE. UGM.
- Ravianto Puta J, Rensius Nanggolan dan Murlita Witarsa, 1990, *Dasar-Dasar Produktivitas*, Universitas terbuka : Karunika.

- Reksohadiprodjo S, dan T Hani Handoko, 1991, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta : Penerbit BPFE, UGM.
- Rietveld, Piet dan Lasmono Tri Sunary, 1994, *Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Sagir S, 1987, *Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Untuk Peningkatan Produktivitas dan Produksi*, Jakarta: SIUP.
- Saydam Gouzali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jilid I, Jakarta : Penerbit PT. Gunung Agung.
- Simamora, Henry., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Simanjuntak PJ, 1992, *Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya (Produktivitas dan Tenaga Kerja)*, Jakarta : SIUP.
- Sinungan M, 1995, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Edisi kedua, Cetakan kedua, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswanto B, 1991, *Manajemen Tenaga Kerja (Ancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja)*, Bandung : Sinar Baru.
- Walizer, Michael H, dan Paul L. Wiener, 1993, *Metode Dan Analisa Penelitian Mencari Hubungan*, Terjemahan, Edisi empat, Jakarta : Erlangga.
- Walker, James W., 1992, *Human Resources Strategic*, McGraw-Hill.
- Werther, Jr., William B. anda Keith Davis, 1996, *Personal Management and Human Resources*, Second Edition, Singapore : Mb. Graw-Hill.
- Wexley, Kenneth N, and Gary A. Yukl, 1990, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Terjemahan, Jakarta : Bina Aksara.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Drs. Heru Budi Santoso
Alamat : Jl. Gaharu Utara 92 Banyumanik, Semarang
Tempat / Tgl. Lahir : Wonogiri, 19 Nopember 1965

PENDIDIKAN

1999-2002 Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
1984-1989 Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Jurusan
Pendidikan Geografi Universitas Veteran Bangun
Nusantara
1981-1984 SMEA Negeri Wonogiri
1978-1981 SMP Negeri 4 Wonogiri
1972-1978 SD Negeri Wonoboyo I, Wonogiri

PENGALAMAN KERJA

1989-1992 Staf Pengajar Institut Ilmu Agama Buddha "Smaratungga"
Boyolali
1992-1994 Plh. Kasi Kitab-Kitab Kéagamaan Ditjen Bimas Hindu dan
Buddha Depag RI Jakarta
1994-1999 Pembimbing Masyarakat Buddha Kanwil Depag Jatim
1999- Pembimbing Masyarakat Buddha Kanwil Depag Jateng